



L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises

Robert Sangue Fotso

► To cite this version:

Robert Sangue Fotso. L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises. Gestion et management. Université de Franche-Comté, 2011. Français. NNT : 2011BESA0003 . tel-00808920

HAL Id: tel-00808920

<https://theses.hal.science/tel-00808920>

Submitted on 25 Nov 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE FRANCHE-COMTE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES JURIDIQUES ECONOMIQUES ET DE GESTION

L'EFFICACITE DE LA STRUCTURE DE CONTROLE DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention
du Doctorat ès Sciences de Gestion
Le 18 novembre 2011 par

Robert SANGUE FOTSO

MEMBRES DU JURY

Benoît PIGE, Directeur de thèse
Professeur à l'Université de Franche-Comté

Geneviève CAUSSE, Présidente
Professeur émérite à l'université Paris-Est et de l'ESCP-Europe

Nadedjo BIGOU-LARE, Rapporteur
Professeur à l'Université de Lomé - Togo

Henri WAMBA, Rapporteur
Professeur à l'Université de Yaoundé II - Cameroun

Année 2011

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE

A mes frères trisomiques : Jean-Paul et Mathurin

A ma mère Lydie Meguéya

Et à mon fils Lael Sangué Fotso

REMERCIEMENTS

La rédaction d'une thèse est un exercice intellectuel individuel qui nécessite la collaboration de plusieurs parties prenantes. L'aboutissement de ce travail doit à la disponibilité des dirigeants d'entreprises et des responsables des institutions impliquées dans la gouvernance des entreprises qui ont accepté de répondre à nos questions tant dans le questionnaire que lors des entretiens.

La réalisation de ce travail est l'œuvre du Professeur Benoît Pigé qui a accepté la lourde tâche de diriger cette thèse. Ses encouragements, ses conseils avisés et sa rigueur scientifique nous ont permis d'améliorer le fond et la forme de ce travail. Nous lui sommes reconnaissants et lui exprimons notre sincère remerciement pour le coaching.

Le Professeur Henri Wamba et l'Expert Comptable Charles Kooh II ont été de véritables artificiers de cette thèse. C'est grâce à leur présence et soutien que ce travail a effectivement pris corps. Nous leur exprimons ici toute notre reconnaissance pour la confiance qu'ils n'ont cessé de nous témoigner.

Nos remerciements s'adressent évidemment aux Professeurs Nadedjo BIGOULARE et Henri WAMBA pour avoir bien voulu accepter d'être rapporteurs de cette thèse. Nous remercions également le Professeur émérite Gèneviève CAUSSE de l'Université de Paris Est qui a répondu favorablement à l'invitation du Professeur PIGE à participer au jury d'évaluation de cette thèse. Sa présence témoigne de l'intérêt qu'elle porte à notre travail de recherche.

Nous remercions Madame Anne Denise Mafosso, Paulin Kemché et Jean Marie Tsala pour leur soutien financier et logistique ; Félix Fohom pour son appui relationnel ayant permis d'introduire quelques questionnaires auprès des entreprises.

Nous remercions la CDC à travers son président par intérim Théodore Mbenoun, le GICAM par l'entremise de son Secrétaire Exécutif Martin Abega, le CONSUPE, Messieurs Hakapoka Narcisse, Pierre BAMALABO et Fouda Amombo pour les précieuses informations mises à notre disposition. Nous exprimons notre profonde reconnaissance à Robert Simo Kengne qui a conduit les analyses statistiques tout en fournissant des remarques pertinentes à l'amélioration de ce travail. Nous tenons à remercier la gentillesse et la disponibilité d'Odile Delalande du secrétariat de l'IAE de Franche-Comté.

Nous remercions également du fond du cœur les amis sans lesquels il n'aurait été pas évident de venir à bout de ce précieux travail. Notre pensée émue va vers Stéphanie Noubissi, Vivien Gatchuesi et sa compagne Maryam Yengue, Alain et Evélyne Tchaptchet, Evon Akweshi, Hilaire et Solve Hagbe, Ariane Sangang, Babeth Bibani, Laurie Meboun, Nicolas Totouom, Gédéon Tchomgouo, Serge MANGA et Landry Yves Ngouba.

Enfin, nous ne saurions oublier le soutien affectueux de notre famille. C'est ainsi que nous pensons à Jacques SANGUE, Michel Défo, Christophe Ngamaleu, Adéline Magne, Monique Lambo, Anne Magne, Dénise Mafo, Emmanuel Kamga, Paul Janot et Armelle YOUMBI et Eric Kamga. Nous ne pourrions finir sans saluer la mémoire de notre frère Placide Wafo qui a pendant longtemps soutenu nos études sans toutefois avoir le temps nécessaire de vivre l'aboutissement de cette recherche. Que tous ceux dont les noms ne figurent pas se sentent également concernés par la réalisation de ce travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA GOUVERNANCE AU CAMEROUN.....	15
INTRODUCTION.....	16
I.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE.....	17
I.2. ANALYSE JURIDIQUE DES ORGANES SOCIAUX	29
I.3. LES ORGANISATIONS CONCERNÉES PAR LA GOUVERNANCE.....	78
CONCLUSION CHAPITRE	99
CHAPITRE II : APPROCHES THEORIQUES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, METHODOLOGIE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	100
INTRODUCTION.....	101
II.1. CADRE INSTITUTIONNEL.....	102
II.2. APPROCHE DES PARTIES PRENANTES	135
II.3. METHODOLOGIE ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE.....	146
CONCLUSION CHAPITRE	161
CHAPITRE III : MECANISMES ET PRATIQUES DE GOUVERNANCE.....	162
INTRODUCTION.....	163
III.1. ETUDE DE CAS : FRUIT DE LA COLLECTE DES DONNEES.....	164
III.2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE PAR SONDAGE.....	229
CONCLUSION CHAPITRE	260
CHAPITRE IV : VERS UN PROCESSUS DE CONTROLE ADAPTE AU CADRE INSTITUTIONNEL CAMEROUNAIS.....	263
INTRODUCTION.....	264
IV.1. LA PRIMAUTE DE LA COMPETENCE ET DE L'INDEPENDANCE DES ADMINISTRATEURS	265
IV.2. MODE DE NOMINATION DES DIRIGEANTS COMME GAGE D'EFFICACITE	296
IV.3. NECESSITE DE RENFORCER LE CONTROLE INTERNE	309
CONCLUSION CHAPITRE.....	342
CONCLUSION GENERALE	344

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I.1 : Typologie du contrôle stratégique.....	34
Tableau I.3 : Origine des Dirigeants limogés pour mauvaise gestion	39
Tableau I.4 : Tableau de production des comptes au 31-12-2007.....	86
Tableau I.5 : Présentation financière des comptes en instructions au 31-12-2007	87
Tableau I.6 : Catégorisation des ressources humaines de la chambre des comptes	87
Tableau II.1 : Dimensions institutionnelles et légitimité des pratiques de gouvernement des entreprises.	107
Tableau II.2 : Caractéristiques modèles de gouvernement des entreprises : anglo-saxon, français et camerounais.....	133
Tableau II.3 : Origine des lois et décrets relatifs à l'organisation de la société en structure monale.....	134
Tableau II.4 : Origine des lois et décrets relatifs à l'organisation de la société en structure duale.....	134
Tableau II.5 : description des parties prenantes et leurs principales attentes au Cameroun	142
Tableau III.1 : État comparatif des postes avant et après la réorganisation de l'ETIP. ..	168
Tableau III.2 : Récapitulatif des postes de l'organigramme de l'ETIP.....	169
Tableau III.3: Tableau synoptique des postes de responsabilité.....	172
Tableau III.4 : Statistique des postes de responsabilité entre les fonctions administratives et Techniques	173
Tableau III.5 : Structure de l'actionnariat à la création en 1982.....	175
Tableau III.6 : Structure de l'actionnariat au 31-12-2009.....	175
Tableau III.7 : Part du capital des deux plus gros actionnaires	177
Tableau III.8: part du capital des trois plus gros actionnaires	177
Tableau III.9 : structure du Conseil d'Administration	187
Tableau III.10 : aperçu des différentes résolutions octroyant des primes et gratifications des 41 ^{ème} , 43 ^{ème} , 50 ^{ème} , et 57 ^{ème} sessions.	191
Tableau III.11 : Calcul de la rentabilité financière	208
Tableau III.12 : Évolution des indicateurs de gestion.....	209
Tableau III.13 : budget du chiffre d'affaires par catégorie d'activité en 2009	210
Tableau III.14 : Variation du chiffre d'affaires 2008 et 2009	211

Tableau III.15 : Rémunération au 31-12-2009 et 2008	212
Tableau III.16 : Comparaison du niveau d'activité aux ressources humaines (montant en millions de FCFA)	213
Tableau III.17 : Masse Salariale 31-12-09 en millions de francs CFA	213
Tableau III.18 : Effectifs d'employés formés et coût de la formation en 2009	213
Tableau III.19 : Évolution des effectifs des temporaires	215
Tableau III.20 : Évolution effectif permanent	215
Tableau III.21 : Évolution globale des effectifs	216
Tableau III.22 : Mouvement personnel permanent 2008	216
Tableau III.23 : Recrutements 2009	216
Tableau III.24 : Départs 2009	216
Tableau III.25 : Variations nette effectif entre 2008 et 2009	217
Tableau III.26 : Turnover des effectifs temporaires	217
Tableau III.27 : Turnover des effectifs permanents 2009	217
Tableau III.28 : Récapitulatif des contentieux et les coûts y afférents	219
Tableau III.29 : comparaison entre indemnités servies et les plafonds requis par le décret de 87	226
Tableau III.30 : Age de l'entreprise	231
Tableau III.31 : Analyse en composante principales : variance totale expliquée et composante extraite	233
Tableau III.32 : Distribution des entreprises enquêtées selon l'ancienneté du DG et la raison de la longévité	235
Tableau III.33 : Distribution des entreprises selon les raisons de départ de l'ex-DG	236
Tableau III.34 : Origine du DG avant sa nomination et participation du DG à la nomination des membres du CA	237
Tableau III.35 : Caractéristiques managériales des entreprises	238
Tableau III.36 : Nature de l'actionnariat selon le degré d'enracinement et le type d'entreprise	239
Tableau III.37 : Concentration du Capital selon le type d'entreprise et selon l'enracinement et le type d'entreprise	241
Tableau III.38 : Description de la structure du Conseil d'administration	243
Tableau III.39 : Résultats du test de Khi-deux d'indépendance entre l'enracinement, le type d'entreprise et la taille du conseil d'administration	243

Tableau III.40 : Composition du conseil d'administration selon l'enracinement et le type d'entreprise.....	244
Tableau III.41 : Distribution des entreprises selon la sensibilité des administrateurs à l'international.....	244
Tableau III.42 : Fréquence de réunion du Conseil d'administration	245
Tableau III.43 : Activité prépondérante du conseil d'administration	245
Tableau III.44a : Rang moyen relatif des principales préoccupations du conseil d'administration	247
Tableau III.44b : Ordre de priorité des principales préoccupations du conseil d'administration	247
Tableau III.44c : Autre présentation des priorités des thèmes discutés au sein des CA (comparaison Cameroun-France)	248
Tableau III.45 : Fréquence (%) à laquelle le conseil d'administration se préoccupe des questions	249
Tableau III.46 : Caractéristiques internes du conseil d'administration	250
Tableau III.47 : Distribution des entreprises selon le niveau de communication à destination des administrateurs	251
Tableau III.48 : Synthèse descriptive des deux indicateurs de la performance entre 2005 et 2007	254
Tableau III.49: Variation des indicateurs de performance en fonction du degré d'enracinement du DG de l'entreprise.....	256
Tableau III.50 : Performance de l'entreprise et sensibilité du CA à l'international	257
Tableau III.51 : Performance de l'entreprise selon la taille du CA.....	258
Tableau III.52 : variation du % d'administrateurs internes selon la performance.....	258
Tableau III.53 : Performance de l'entreprise et type d'entreprise	258
Tableau III.54 : Nature des actionnaires et performance de l'entreprise	259
Tableau IV.1 : Durée des mandats des Présidents du conseil d'administration des entreprises au 31 12 2007.	295
Tableau IV.2 : Durée des mandats des directeurs généraux en poste au 31 12 2007.....	296

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

Figure 0.1 : Le processus de neutralisation du contrôle	10
Figure I.1 : Les déterminants de l'investissement	21
Figure I.2 : Configuration du pouvoir	30
Figure II.1 : Modèle conceptuel d'analyse.....	156
Graphique III.1 : Distribution des entreprises selon leur statut juridique.....	229
Graphique III.2 : Distribution des entreprises selon leur secteur d'activité	230
Graphique III.3 : Distribution des entreprises selon leur âge.....	230
Graphique III.4 : Profil de concentration du capital selon la nature de l'entreprise	241
Graphique III.5 : Profil du capital selon le niveau d'enracinement du dirigeant	242
Figure V.1 : Le rôle de la communauté.....	349
Figure V.2 : Le rôle de la famille.....	349
Figure V.3 : Le rôle du parti au pouvoir.....	351

LISTE DES ABREVIATIONS

AG	: Assemblée Générale
AGO	: Assemblée Générale Ordinaire
AU	: Acte Uniforme
AUSC	: Acte Uniforme Société Commerciale
CA	: Conseil d'Administration
CAC	: Commissaire Aux Comptes
CAMAIR	: Cameroon Air Line
CAMSHIP	: Cameroon Shipping line
CDC	: Chambre Des Comptes de la cour suprême
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
CFC	: Crédit Foncier du Cameroun
CGI	: Code Général des Impôts
CIMA	: Conférence Inter – africaine des Marchés d'Assurance
CNIC	: Chantier Naval et Industriel du Cameroun
CNPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
COBAC	: Commission Bancaire Afrique Centrale
CONAC	: Commission Nationale Anti Corruption
CONSUPE	: Contrôle Supérieur de l'Etat
CRTV	: Cameroon Radio and Télévision
DAF	: Directeur Administratif et Financier
DG	: Directeur Général
DGA	: Directeur Général Adjoint
DPO	: Direction Par Objectif
DSE	: Douala Stock Exchange
DSF	: Déclaration Statistique et Fiscale

GICAM	: Groupement Interpatronal du Cameroun
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
MINFI	: Ministère des Finances
OCDE	: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONECCA	: Ordre National des Experts Comptables du Cameroun
ONPC	: Office National des Ports du Cameroun
PAD	: Port Autonome de Douala
PCA	: Président Conseil d'Administration
PNBG	: Programme National de Bonne Gouvernance
PNG	: Programme National Gouvernance
RCCM	: Registre de Commerce et du Crédit Mobilier
RDPC	: Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais
SCDP	: Société Camerounaise de Dépôt Pétrolier
SIC	: Société Immobilière du Cameroun
SONEL	: Société Nationale d'Electricité
UDEAC	: Union Douanière et Economique d'Afrique Centrale
UIC	: Union Industrielle du Cameroun
UJC	: Union des Journalistes du Cameroun
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
YPL	: Yard Pétrolier de Limbé

INTRODUCTION GENERALE

Depuis que l'affaire Enron¹ est venue tester la solidité des assises institutionnelles du monde des affaires nord-américain, la thématique de la gouvernance occupe le centre de nombreux débats, (Laurin, 2007). Dans ce contexte, les acteurs du système de gouvernance des entreprises sont confrontés à un dilemme selon leurs missions respectives de conseil, d'audit et de contrôle face aux dirigeants d'entreprise dont le corollaire est l'éclatement des scandales financiers. Ainsi, Galbraith (2004) précise que « ... *les mythes de l'autorité de l'investisseur, de l'actionnaire administrateur, les réunions rituelles du conseil d'administration et l'assemblée générale annuelle des actionnaires continuent, mais, pour tout observateur sain d'esprit de la grande société anonyme moderne, la réalisation est incontournable. Le pouvoir dans l'entreprise appartient à l'équipe de direction, bureaucratie qui contrôle sa tâche et sa rémunération. Une rémunération qui frise le vol. C'est parfaitement évident. C'est cela qu'on a appelé à certaines occasions récentes, le 'scandale d'entreprise' ».*

La problématique des scandales financiers est principalement centrée sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance et la capacité des parties prenantes de l'entreprise à contrôler les dirigeants. Les enjeux de ces scandales ont permis de développer des réflexions sur le gouvernement d'entreprise à travers des travaux de recherches (Charreaux, 1997 ; Gomez, 2003 ; Genaître, 2003 ; Pigé, 2002, 2004, 2010) et des rapports (OCDE, 1999 ; Vienot, 1995 et 1999 ; Cadbury, 1992 et Bouton 2002). L'objectif poursuivi par l'ensemble des travaux et rapports est de développer des outils efficaces pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion et améliorer les mécanismes de contrôle.

La nouveauté de ce sujet trouve son originalité dans la mondialisation des marchés, des économies et l'importance sans cesse croissante du financement des entreprises par des investisseurs. Au cours de ces dernières décennies, les scandales se sont multipliés² ; les

¹ Batch démontre que la faillite d'Enron à l'évidence n'est pas seulement la faillite d'Enron, c'est aussi une certaine approche de la gouvernance qui est prise en défaut, une approche exclusivement « disciplinaire ». Les verrous n'ont pas fonctionné, les écrous n'ont pas résisté, les alarmes n'ont pas retenti, les sécurités n'ont pas réagi. Cela peut implicitement signifier qu'il faudrait aller au-delà de la discipline mais également intégrer les managements développés par les dirigeants et l'éthique en Organisation (document tiré du net, non daté et non référencé).

² Nous citerons entre autres scandales financiers au plan international les cas : Enron, Vivendi Universal, Worldcom, Parmalat, Adelphia, Tyco, Eurotunnel etc. ; et au plan national les cas : Chantier Naval et Industriel du Cameroun, Port Autonome de Douala, Crédit Foncier du Cameroun, Société Immobilière du Cameroun, Cameroon Air lines, Société Camerounaise de Dépôt Pétrolier, Feicom, etc.

mises en cause ont été pour la plupart des dirigeants. Des états financiers arbitraires³, certifiés par des commissaires aux comptes et validés par les administrateurs et l'opportunisme des acteurs ont été décriés. Concernant les conseils d'administration comme l'indique Pallusseau (1996), il leur a été reproché d'exercer leur pouvoir beaucoup plus dans leur intérêt personnel que dans celui de l'entreprise ; d'où, la pluralité des travaux ayant remis en cause leur efficacité. C'est ainsi que la capacité du mécanisme de gouvernement d'entreprise à réduire les conflits et garantir les intérêts de toutes les parties prenantes est frappée de vacuité.

Au regard de l'abondante littérature sur le gouvernement d'entreprise, il ressort quatre principaux objectifs à savoir la configuration du pouvoir à l'intérieur des entreprises, le contrôle, la prévention des conflits et la répartition équitable de la valeur créée. Force est de constater que les dysfonctionnements⁴ observés dans les Organisations démontrent que ces objectifs ne sont pas atteints ; confortant ainsi l'idée d'analyser l'efficacité des structures de contrôle des entreprises camerounaises.

Avant de développer notre problématique, nous cernerons d'abord le concept de contrôle, ensuite celui du gouvernement des entreprises, enfin nous donnerons les objectifs, les intérêts et l'ossature de notre travail.

1- Concept de contrôle de l'entreprise et les conséquences de son évolution

Le contrôle constitue un acte primordial et à valeur économique si l'on réfléchit dans le cadre d'une organisation financière. La bonne connaissance des mécanismes de contrôle revêt une grande importance non seulement au niveau de ses caractéristiques de constitution, mais aussi de sa mise en application.

Le concept de contrôle peut-être abordé sous l'angle de son usage. Ainsi, le contrôle est le procédé qui permet de disposer des biens sans en être le légitime propriétaire de ce point de vue, on comprend aisément que cette orientation du contrôle soit au cœur des analyses économiques car s'appuyant sur l'utilisation des fonds. On peut à

³ Au Cameroun, les états financiers sont simultanément attestés et certifiés par le commissaire aux comptes qui fait office d'expert comptable. Pour tout développement à ce sujet se reporter aux travaux de Djongoué (2007) sur « Fiabilité de l'information comptable et gouvernance d'entreprise: une analyse de l'audit légal dans les entreprises camerounaises ».

⁴ Les dysfonctionnements se situent tant au niveau des dispositifs de gouvernance d'entreprise qu'au niveau d'appui - notamment les Auditeurs externes et les analystes financiers -.

cet effet définir fort justement avec Jensen et Ruback (1983) le contrôle comme le droit de déterminer l'usage des ressources de l'entreprise. Celui-ci est mise en œuvre pour permettre d'exploiter efficacement les moyens de production. Le contrôle nous semble-t-il sert de levier de valeur en ce sens qu'il peut être conçu de différentes manières et ceci en fonction du type de société.

Dans les sociétés managériales ou ouvertes, on note une franche séparation des fonctions entre les pourvoyeurs de fonds (actionnaires) et les dirigeants. D'un côté, les uns ont un rôle moteur d'initiative et de réalisation, de l'autre côté les autres ont pour mission de ratifier et de contrôler⁵. Il est cependant clair et logique qu'un système où prévaut la séparation distincte des pouvoirs ne peut fonctionner que s'il y a un contrôle effectué dans l'entreprise qui peut être soit interne, soit externe ou les deux à la fois. Dans le contexte camerounais à l'heure actuelle, le marché boursier n'est pas encore fonctionnel de façon effective depuis sa création.

Le contrôle est un concept multidimensionnel et recouvre à cet égard plusieurs sens. A ce titre, il mérite d'être approfondi. L'efficacité du système de contrôle de l'entreprise réside en réalité dans sa parfaite cohérence qui ne peut être assurée que par une harmonieuse articulation de ses diverses composantes et ceci par la complémentarité des contrôleurs internes ou externes. Dans le cadre de notre étude, nous nous appuierons davantage sur le contrôle interne en raison de l'absence du marché financier. Le contrôle de l'entreprise est cependant une question de dosage à orchestrer intelligemment et de façon coordonnée.

Parler du concept de contrôle de l'entreprise revient à mettre en exergue la réflexion des économistes financiers sur l'entreprise, ceci dans l'ultime but d'apprécier les fondements de la théorie financière. L'origine du pouvoir est difficile à cerner en ce sens que la direction d'une entreprise est fondée sur des groupes, entre lesquels se nouent des relations d'alliance et d'affrontement. Le principal enjeu du contrôle est alors la modernisation des pratiques du gouvernement des entreprises.

⁵ La théorie positive de l'agence dans son fondement présente le manager comme un personnage opportuniste qui a pour souci majeur l'accroissement de ses revenus personnels. Ainsi, il convient aux actionnaires de mettre sur pieds des mécanismes permettant de contrôler l'action managériale dans le but de réduire le risque de mauvaise gestion.

2- Définition du concept de gouvernement des entreprises

Le gouvernement des entreprises, au-delà de s'intéresser aux problèmes de coordination et de contrôle, contribue à analyser l'ensemble des mécanismes nécessaires à la résolution des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise.

La propriété⁶ est l'un des fondements de la *corporate governance* (Pedersen et Thomson, 1999 ; Whitley, 1992 ; Shleifer et Vishny, 1986 ; North et Thomas, 1973), traduit du français par gouvernement des entreprises (Charreaux, 1997) ou gouvernance d'entreprise (Thiveaux, 1994 ; Pérez, 2003). Selon Mendy (2010), pour comprendre les pratiques de gouvernement des entreprises dans un pays, il faut analyser l'impact de ses régimes de propriété comme cadre définissant le pouvoir mais aussi comme le régime de performance que se donnent les entreprises.

Le gouvernement d'entreprise est une préoccupation ancienne qui a suscité plusieurs débats en matière de gestion au cours de ces dernières années dans le monde des affaires, politique et académique. Il est défini comme un ensemble de mécanismes institutionnels structurant la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (Charreaux, 1996 et 1997 ; Turnbull, 1997 ; Gomez, 1997 ; Oman et Blume, 2005), en vue de créer durablement la valeur (Aguilera et Jackson, 2003) dans l'intérêt des actionnaires (Norburn, 1992) ou celui de toutes les parties prenantes (Monks et Minow, 2001 ; Demb et Neubauer, 1992), fixant les objectifs tout en s'assurant qu'ils sont poursuivis (Pigé, 2010). De cette définition, il ressort que le gouvernement d'entreprise est l'ensemble des dispositions formelles et informelles visant à coordonner les relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes, et contrôler les dirigeants dans le but de créer et de répartir équitablement la valeur.

L'évolution du gouvernement d'entreprise corrobore avec l'extension du processus de normalisation notamment les codes de bonne conduite, les chartes de l'administrateur, les codes de déontologie, les normes comptables etc. Selon Marens (2003), l'évolution est également marquée par le passage d'une valeur actionnariale vers une valeur dite partenariale.

⁶ Dans un environnement caractérisé par sa complexité et la diversité des intervenants dans la vie de l'entreprise, la détention des droits de propriété constitue l'un des principaux éléments de répartition des pouvoirs et des ressources. Les droits de propriétés recouvrent principalement d'après Hart et Hölmstrom (1987) et Hart (1992), les droits résiduels de décision et l'appropriation des gains résiduels.

3- *Problématique de la recherche*

L'entreprise contemporaine est perçue comme une coalition de personnes. Le centre de décision n'étant pas incontestablement le propriétaire mais parfois un dirigeant salarié, un ensemble de personnes etc. L'analyse des systèmes de contrôle de la gestion des dirigeants est nécessaire à la compréhension du fonctionnement des entreprises et à l'amélioration de leurs performances. Les dirigeants sont au cœur des processus de décisions et il est fort possible comme le relève Paquerot (1997) que les stratégies personnelles viennent influencer celles de l'entreprise⁷.

Justifiées par l'inefficacité des mécanismes de contrôle, diverses réflexions ont porté sur le système de gouvernement des entreprises à l'échelle mondiale⁸. Concernant l'Afrique, des efforts restent à fournir car le gouvernement des entreprises constitue l'un des sentiers non battus dans le domaine de la recherche. Pourtant, comme le souligne Cohen (2002), malgré la lourdeur et l'opacité des modes de contrôle interne des entreprises, la faible financiarisation de l'activité économique matérialisée par la quasi-absence d'un marché boursier⁹, l'Afrique mérite pourtant une attention particulière compte tenu des singularités que les entités qui y sont concernées font apparaître aussi bien par leurs caractéristiques stratégiques et organisationnelles que par leurs caractères financiers.

Les pratiques africaines du gouvernement des entreprises ne peuvent être analysées qu'à la lumière des réalités africaines, réalités qui déterminent leur environnement et leurs conditions de naissance et de pérennité, (Mendy, 2010). C'est ainsi que Faucault (1994) souligne qu'il ne s'agit pas de juger les pratiques à l'aune d'une rationalité économique mais plutôt de voir comment des formes de rationalisations s'inscrivent dans les pratiques, ou des systèmes de pratiques, et quel rôle elles y jouent. En effet, les représentations traditionnelles importent davantage pour comprendre les mécanismes de gouvernance que la seule hypothèse de rationalité des individus. A cet égard, North a déclaré que « *l'avenir est lié au passé à*

⁷ Nous notons à la suite de Paquerot que les informations financières sont produites par ces mêmes dirigeants, et pose le problème de leur fiabilité.

⁸ Il est fait référence aux tables rondes organisées par l'OCDE dans certains continents notamment en Europe du Sud-Est, en Asie, en Amérique latine, en Chine, dans l'Eurasie, en Russie, en Afrique du Nord et du Centre-Est et dont le résultat a été la publication d'un document sur les principes de la Corporate Governance ; les différents rapports de la banque mondiale, les forums, etc.

⁹ Le marché boursier de l'Afrique Centrale est une triste expérience en ce sens qu'elle peine à décoller véritablement (faible transaction), la culture boursière n'est pas encore ancrée dans le quotidien des acteurs économiques ; surtout celle relative à la prise de risque et la spéculation. Le régime de change –fixe- serait un facteur explicatif de la timidité de la Bourse régionale des valeurs de l'Afrique Centrale ; Le tissu économique est fortement dominé par les très petites, petites et moyennes entreprises pour la plupart familiale dont la structure du capital est concentrée, une forte concentration de l'actionnariat, un pouvoir bancaire fort et dominant etc,

travers les institutions informelles de chaque société ». Le côté informel constitue la caractéristique essentielle à prendre en compte lorsqu'il s'agit de comprendre le fonctionnement des entreprises camerounaises. Le Cameroun a connu un passé colonial assez long, ce qui signifie qu'il est impossible de cerner ses institutions, sa culture, sa politique en faisant l'impasse sur son héritage colonial qui, soulignons-le est double¹⁰. L'environnement institutionnel¹¹ est double en raison du statut historique. Il convient de faire remarquer que lorsqu'on parle de pays africains, certains experts estiment que les problèmes économiques que connaissent ces pays résultent d'un blocage culturel et propose comme remède un changement de mentalités pour se conformer à la modernité occidentale. Toutefois, il est à souligner que l'environnement institutionnel camerounais est très stable, ce qui relève de l'exception pour pouvoir dynamiser la gouvernance d'entreprise. La vétusté des textes –loi de 1987 et la loi de 1999 encore d'actualité - en sont de parfaites illustrations des contraintes environnementales qui influencent l'avancée de la gouvernance et la restauration de l'éthique managériale.

Prolongeant différents travaux sur le gouvernement des entreprises, il apparaît qu'il n'existe pas de modèle unique de gouvernance, mais certains éléments communs se dégagent pour constituer les « standards internationaux » auxquels les entreprises africaines doivent se soumettre. Dans ce contexte, s'agit-il d'importer des modèles occidentaux de gouvernance ? Lesquels ont connu des échecs en raison de leur transposition par des dirigeants africains formés en occident dans un environnement différent où le poids de la tradition dicte la manière de fonctionner et fait exploser les limites tout en favorisant le sens d'obligation de la famille et de la communauté d'appartenance en termes de répartition de la richesse.

Les analyses et enquêtes menées nous ont permis de relever que les structures de contrôle sont inopérantes ; en d'autres termes que les mécanismes de contrôle sont défaillants. Les défaillances des mécanismes par lesquels les structures de contrôle influencent la gestion des dirigeants sont insuffisamment expliquées. On assiste très souvent à des conclusions générales auxquelles il manque un cadre de référence de la société africaine. Les causes les plus couramment avancées de la contreperformance des entreprises africaines retracées dans

¹⁰ Précisons que le Cameroun a bénéficié d'un double héritage français et anglais dont l'impact n'est plus à démontrer sur les pratiques de gouvernement des entreprises et les modèles en présence. Ce passé historique conduit à l'adjonction de deux modèles de gouvernement des entreprises notamment les modèles anglo-saxon et français lesquels, au bout du compte, sont à l'origine des difficultés liées à l'adoption d'un environnement institutionnel unique, source de blocage.

¹¹ Le changement institutionnel n'étant pas l'objet de notre travail doctoral vient à point nommé contribuer à saisir intuitivement le comportement des individus dans le processus de contrôle (schéma mental), et surtout dans l'adoption et le respect des institutions susceptibles de garantir un contrôle efficace et limiter les actes opportunistes.

nombre d'études et conférences¹² menées à ce jour se résument à l'incompétence des dirigeants et administrateurs, la corruption, un conseil d'administration dépendant et assimilé à une chambre d'enregistrement, l'influence politique, l'importance accordée au conformisme et au clientélisme, enchevêtrement des organes chargés d'assurer le contrôle, la solidarité familiale matérialisée par l'existence des réseaux sociaux contribuant ainsi à la réduction des investissements et au détournement des deniers de l'entreprise. Dès lors, aucune étude ne s'est appesantie sur les causes profondes de ce malaise managérial au-delà de l'aspect simpliste de partage de gâteaux, de manque d'éthique, de ralliement des dirigeants au parti au pouvoir, etc. C'est à ce niveau que notre contribution à l'explication des défaillances se justifie ; c'est-à-dire aller au-delà des facteurs génériques pour apporter d'autres explications plus spécifiques.

Il semble qu'au cœur de tous ces dysfonctionnements se trouvent notamment la famille et la communauté des parties prenantes ; l'inféodation des administrateurs et commissaires aux comptes à la direction générale ; l'octroi des avantages induits non prévus dans les statuts et les textes législatifs aux administrateurs ; ensuite la position du dirigeant sur l'échiquier politique, la quête des titres de notabilité ; le non respect de la chaîne de responsabilités incombant aux différents acteurs –surtout les actionnaires- ; et enfin par l'inscription de fausses écritures comptables matérialisant les opérations fictives. *C'est ainsi que nous estimons que ce sont les institutions tant formelles qu'informelles qui sont à l'origine des défaillances constatées ayant entraîné des scandales financiers. Autrement dit, nous soutenons la thèse selon laquelle ce sont les communautés d'appartenance (traditionnelle¹³ et religieuse), la famille et l'inféodation des administrateurs et commissaires aux comptes à la direction générale qui expliquent les scandales financiers au regard des exigences implicites de redistribution que doit assurer le promu.* Ainsi, la pratique de la gouvernance d'entreprise au Cameroun est le reflet des institutions informelles (chefferie traditionnelle¹⁴, église, famille, etc.) qui canalisent le comportement des individus.

¹² Parmi ces études nous citerons celles de Causse (1988) ; Faye (2003) ; Mendy (2010) ; Hernandez (1997) ; Charreaux (1997) ; Mouhamed (2009) ; les différents rapports de la Banque Mondiale à partir de l'année 2000, etc.

¹³ Nous ne souscrivons pas à un déterminisme traditionnel du type causaliste ; en ce sens que les comportements se fondent sur des raisons spécifiques à chaque individu et non par un effet d'entraînement de la société.

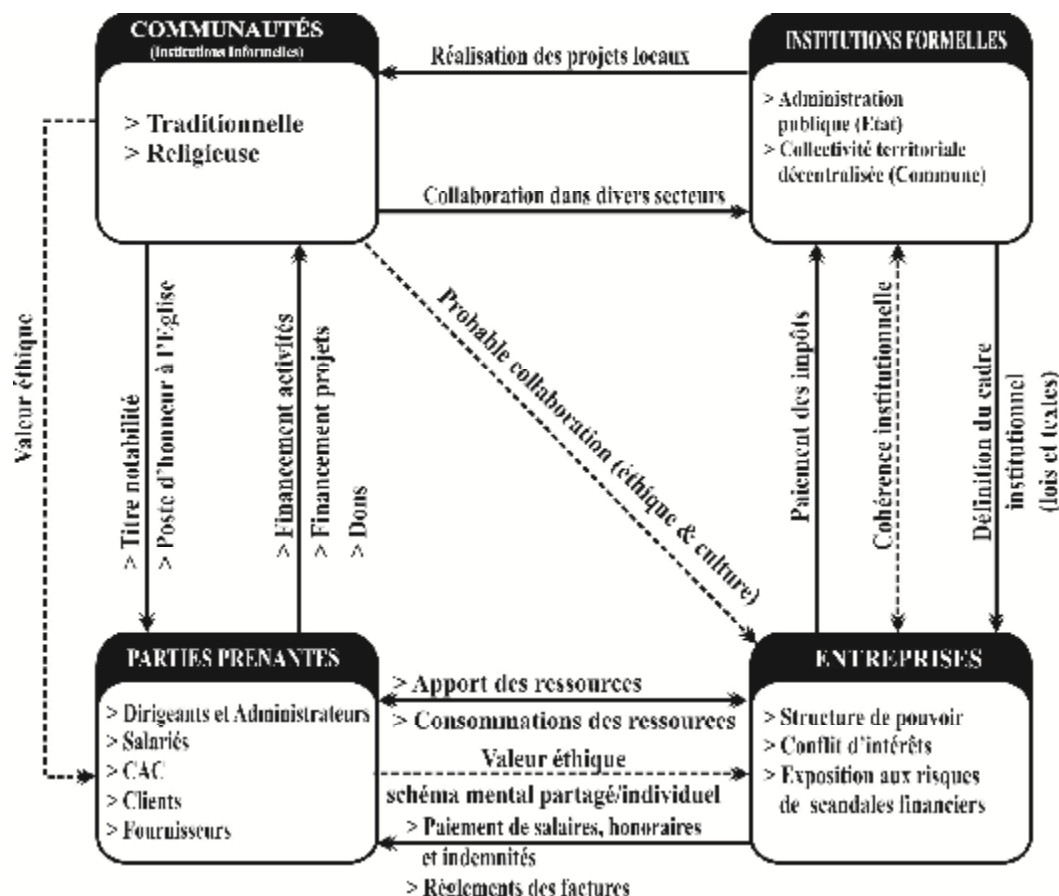
¹⁴ La tendance de certains individus occupant de haute fonction dans les Organisations à briguer des titres traditionnels est de plus en plus forte. Ce nouvel engouement du prestige traditionnel a pour corollaire de compléter la puissance financière et politique déjà acquise au plan institutionnel formel. Dans un passé récent, ce phénomène n'était pas observé, le titre de notabilité était réservé à ceux qui sont restés au village garder la tradition ou qui ont succédé à leurs parents notables. La modernisation de la chefferie a introduit une variable importante pour assurer son développement à savoir « l'argent ». Ainsi, ne peut obtenir un grade

La *communauté* reçoit une part relative des détournements dans le cadre de sa politique de développement. Ceci s'observe à travers les dons et les investissements réalisés par les dirigeants et autres parties prenantes. La principale contrepartie de ces actes est l'obtention des titres de notabilité qui confère au donateur une notoriété absolue¹⁵. Cette psychose traditionnelle a pour impact de stimuler le dirigeant à adopter un comportement peu orthodoxe dans l'Organisation dont il a la charge afin de satisfaire les besoins exprimés par sa communauté du fait de son statut. Par conséquent, il nous semble que le fait que l'institution informelle soit plus acceptée que l'institution formelle est une source de dérapage des individus entraînant au passage la défaillance des mécanismes constatés. Ce raisonnement est valable pour l'ensemble des autres parties prenantes de l'entreprise. La *famille* constitue la deuxième principale source d'explication des défaillances des mécanismes de contrôle à l'origine des scandales financiers. La figure suivante étaye notre argumentaire.

important de la société traditionnelle que des individus qui offrent des dons (matériels et financiers) à leur village.

¹⁵ Notre objet n'étant pas de mener une enquête spécifique, nous relevons néanmoins que la plupart des dirigeants incriminés sont dotés de titre de notabilité de premier ordre, d'autres sont des chefs traditionnels. Ce phénomène de mode traditionnel s'observe également chez des jeunes hommes d'affaires propriétaires des entreprises familiales.

Figure 0.1 : Le processus de neutralisation du contrôle



Les champs théoriques qui permettent l'explication de notre problématique s'appuient d'abord sur la question de la cohérence institutionnelle (North, 1990 ; Charreaux, 2002 ; Huault, 2004) qui est mise en exergue dans le cadre de l'importation des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises dans des contextes différents de par leurs spécificités culturelles et traditionnelles. L'explication de North¹⁶, bien que générale, permet d'intégrer dans la définition du comportement des individus, l'environnement institutionnel d'un pays ; qu'il convient dans le cadre de notre travail de l'adapter au gouvernement d'entreprise en relation avec la structure de contrôle des dirigeants. Ensuite sur la théorie du gouvernement des entreprises (Charreaux, 2002) selon laquelle la structure de propriété peut être un moyen de contrôle efficace des dirigeants car elle permet de réunir sous certaines conditions- nature des actionnaires et concentration du capital- les bases d'un système de contrôle efficient qui

¹⁶ La pertinence de l'approche de North réside dans le fait qu'elle donne un rôle central au dirigeant en tant qu'entrepreneur organisationnel. Cette vision est cohérente avec la conception du gouvernement des entreprises qui situe le dirigeant au cœur du débat.

motivent les contrôleurs à remplir effectivement leur rôle et à moindre coût. Enfin sur la théorie des parties prenantes basée sur l'apport de Pigé (2010) qui prend en compte dans son développement l'exposition aux risques des apporteurs de ressources consommées et utilisées.

Cette problématique peut être décomposée sous forme de deux questions :

- **En quoi les valeurs traditionnelles du Cameroun, son histoire, ses expériences politiques passées et présentes peuvent-elles servir de base à une réflexion sur l'explication de la défaillance des mécanismes de contrôle ; en même temps servir à concevoir un cadre théorique cohérent ?**
- **Quels sont les facteurs explicatifs de la défaillance des mécanismes de contrôle des entreprises camerounaises ?**

Les questionnements soulevés plus haut nous conduisent à préciser les objectifs de la recherche, à justifier de la pertinence et de l'intérêt de notre sujet, et à présenter le plan de travail retenu.

4- *Les objectifs de la recherche*

Le poids des défaillances d'entreprises survenues au Cameroun ces dernières années, surtout lorsqu'il s'agit des organisations de taille relativement importante amènent à se poser des questions sur l'efficacité des structures de gouvernance d'entreprise qui constituent une préoccupation relativement nouvelle dans le contexte camerounais. Les résultats de nos enquêtes ont révélé une faille dans les mécanismes de contrôle exercé par le conseil d'administration et l'auditeur externe sur le dirigeant. Selon Huault (2004), les logiques explicatives ne peuvent pas être trouvées en dehors des institutions locales qui encadrent et structurent la vie des entreprises et des acteurs économiques.

L'objectif de cette recherche doctorale est d'analyser les structures de contrôle à travers les mécanismes développés, d'en déduire les raisons explicatives des défaillances sur lesquelles les dirigeants se fondent pour légitimer leurs pratiques de gouvernement d'entreprise. Cet objectif se décline en cinq objectifs spécifiques :

- Confronter les pratiques courantes aux textes et lois en vigueur en vue de découvrir les pratiques africaines de gouvernement d'entreprise quasi absente dans la littérature ;

- Mettre en évidence et analyser la performance des entreprises ;
- Identifier et décrire les mécanismes de contrôle des entreprises ainsi que leur modalité de mise en œuvre ;
- Repérer les origines de défaillance et comprendre en quoi elles diffèrent ailleurs ;
- Discuter des implications dans un contexte où la législation en matière de gouvernance est quasiment stable et ne tient pas compte des faits de l'environnement.

5- *Intérêts de la recherche*

Une problématique importante concerne l'adoption des mécanismes de contrôle visant à renforcer la discipline managériale des dirigeants et à préserver l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. La relation sur laquelle nous nous focalisons nous semble intéressante à double égard.

Au plan théorique son intérêt est double :

- Selon Charreaux et Desbrières (1998), le problème de l'efficacité de système de gouvernement d'entreprise ne peut être posé que dans une perspective systémique tenant compte des phénomènes de substituabilité et complémentarité entre les différents types de mécanismes disciplinaires qui complexifient l'étude de l'origine de la performance. Notre recherche réside dans la contribution à une meilleure compréhension des structures de contrôle et du comportement des dirigeants camerounais afin de faire progresser les connaissances et avoir une approche universitaire. Ainsi, nous nous interrogeons sur la pertinence de la théorie d'agence dans un contexte ne relevant pas des caractéristiques du référentiel anglo-saxon.
- Charreaux (2004), conclut que la théorie de gouvernance d'entreprise est à construire ; notre thèse s'inscrit de la logique de contribuer à la construction d'une théorie complète de la gouvernance d'entreprise en y apportant l'expérience africaine à l'enrichissement des réflexions. Les modèles théoriques ont été construits à partir des seules considérations économiques introduisant la rationalité économique. La prise en compte des valeurs non économiques et de l'irrationnel – abandonnées- viendrait améliorer les modèles existant et faire évoluer les concepts et surtout permettre de comprendre la spécificité africaine.

Au plan pratique son intérêt est triple :

- Il s'agit de proposer un cadre méthodologique d'analyse approprié à la construction d'un modèle de gouvernance propre au contexte camerounais. La littérature parcourue -documentations exploitées- pour structurer notre démarche suivie revêt une importance capitale constituant de ce fait le socle d'évaluation critique de nos résultats, et partant de leur validité scientifique.
- L'étude de cas réalisée couplée à l'analyse descriptive a eu le mérite d'enrichir nos connaissances sur le fonctionnement des structures de gouvernance tout en nous situant plus près de la réalité.
- Les résultats de nos recherches – étude de cas- renforcent notre confiance en l'orientation méthodologique spécifique retenue et permettraient aux décideurs politiques de dynamiser la gouvernance d'entreprise dont l'objectif est d'attirer les investisseurs, d'améliorer l'environnement des affaires et la performance.

6- Ossature de la thèse

L'objet de cette thèse est d'analyser les mécanismes de contrôle des entreprises et d'en comprendre quelles sont les raisons de sa défaillance ayant abouti aux scandales financiers remarquables de ces dernières années avec en prime la condamnation de certains dirigeants, président du conseil d'administration et commissaires aux comptes. Pour répondre à cet objet, nous avons choisi un plan linéaire de quatre chapitres.

Le premier chapitre, dans une perspective internationale, vise à analyser de façon critique le cadre juridique et institutionnel de la gouvernance au Cameroun à travers les organes de gouvernance tels les conseils d'administration, l'assemblée générale des actionnaires, la direction générale et les commissaires aux comptes ; en procédant au besoin à des recommandations susceptibles de l'améliorer. Nous avons relevé au bout du compte, la vétusté des textes et le déphasage par rapport à l'évolution de l'environnement.

Le second chapitre aborde les aspects théoriques ainsi que le choix épistémologique de notre recherche. L'objectif est de proposer un cadre théorique spécifique afin de cerner les enjeux des mécanismes de gouvernance au Cameroun et procéder à une analyse comparative des modèles en présence.

En nous fondant sur les deux premiers chapitres, et en utilisant la théorie du gouvernement des entreprises, le troisième chapitre pose la question centrale de l'état des

lieux de la pratique de la gouvernance tout en analysant les mécanismes de gouvernance en relation avec l'efficacité du contrôle et partant la performance. Les résultats de nos analyses permettent de souligner qu'il existe un clivage entre la pratique de la gouvernance au Cameroun et les textes, conduisant ainsi à nuancer les affirmations souvent rencontrées dans la littérature. L'efficacité du conseil dans le processus du contrôle du dirigeant à travers la détection des pratiques frauduleuses dépend de la capacité de ses administrateurs à maîtriser l'information, de la relative valeur éthique, et surtout de leur indépendance.

Dans le quatrième chapitre, nous tirons les enseignements de l'étude de cas ainsi que de l'analyse descriptive pour élaborer un cadre conceptuel visant à améliorer les mécanismes de contrôle répondant aux exigences actuelles d'efficacité. Pour y parvenir, nous avons d'abord identifié les facteurs de blocages afin de proposer des recommandations en termes de renforcement de la procédure du contrôle interne et de la procédure de nomination qui impactent l'efficacité du contrôle. Soulignons que nos arguments et recommandations proviennent des entretiens menés et d'un grand nombre d'articles de presse parus dans les quotidiens nationaux couvrant les périodes 2006 à 2010 sur « l'opération épervier ». Le choix de ces sources permet une large couverture des événements concernant les entreprises.

CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL DE LA GOUVERNANCE
AU CAMEROUN

INTRODUCTION

L'exubérance financière des années 1990 avait conduit à certaines dérives en réaction desquelles les règles de gouvernance d'entreprise furent édictées. Depuis lors, la gouvernance des entreprises a pris un coup voire a connu des dérives à l'instar de l'explosion de la rémunération des dirigeants d'entreprise au mépris des textes existants ; sur ce, la tentation était donc si forte au point où les intérêts privés ont supplanté ceux de la société. L'on observe aussi un certain relâchement dans l'éthique des classes dirigeantes, une déréglementation en particulier dans le secteur bancaire qui, en assouplissant les règles, finit par anéantir les mécanismes institutionnels de contrôle.

La crise actuelle, place le Cameroun dans une situation plus critique encore que celle de la fin des années 1990 et remet la gouvernance d'entreprise et en particulier la bonne gouvernance d'entreprise au centre des intérêts politiques, économiques, sociaux et médiatiques. En raison de l'impact que cette crise aura sur le Cameroun, et de la normalisation au niveau international des règles de gouvernance d'entreprise, il y a un problème plus sérieux et plus lourd de conséquences à savoir la défaillance du contrôle des organes sociaux¹⁷. Il est important de souligner que ces problèmes ne sont pas nouveaux, mais ils sont restés longtemps cachés en raison de la relative prospérité économique qui prévalait jusqu'à la fin des années 80.

L'étude sur la gouvernance de l'entreprise aborde des thèmes variés tels que les mécanismes qui renvoient aux cadres réglementaires, différentes structures de contrôle et la configuration du pouvoir. Il importe de comprendre le cadre réglementaire théoriquement et dans la réalité des entreprises. Ce chapitre se décline en trois sections.

La première section traite du volet juridique en faisant ressortir la nécessité impérative de pratiquer la bonne gouvernance au travers des coûts induits des investissements et des politiques économiques définies. Une analyse approfondie des lois et textes est faite afin d'apporter un éclairage sur le rôle des parties prenantes et sur l'efficience informationnelle.

La seconde section présente en référence à la perspective juridique, les différents organes sociaux de l'entreprise dont nous présumons un rôle fort dans le contrôle. La

¹⁷ Par organes sociaux, nous entendons l'autorité de tutelle déclinée ici par le Contrôle Supérieur de l'Etat, la Chambre des Comptes, le Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des Actionnaires, les Commissaires aux comptes.

dernière aborde les institutions impliquées dans la gouvernance d'entreprise en mettant en exergue la contribution de chacune à l'élaboration des mécanismes de gouvernance.

I.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE

Au Cameroun, le cadre légal et réglementaire en matière de gouvernance d'entreprise est constitué pour l'essentiel par le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique de l'OHADA¹⁸ du 17 Avril 1997. Cet acte juridique recouvre tous les types de sociétés. Nous nous intéresserons à la partie concernant les sociétés anonymes faisant ou susceptibles de faire appel public à l'épargne. Au droit OHADA, s'ajoutent le droit boursier de la CEMAC et de la Douala Stock Exchange, la loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic, les normes juridiques spécifiques relatives à certaines activités spécifiques telles la banque avec la réglementation des établissements de crédit prescrites par la COBAC¹⁹, et les assurances avec le code CIMA²⁰.

Le droit OHADA est le principal outil de gouvernance appliqué et sa présentation synthétique est nécessaire pour le développement des modèles référentiels des pratiques de gouvernance. En dehors du cadre spécifique du droit de chaque pays membre, c'est l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AUSC) contenu dans le traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires qui encadre toutes les activités économiques dans les Etats partie. En guise de rappel, l'OHADA a été créée par le traité relatif à l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique signé le 17 Octobre 1993 à Port-Louis (ile Maurice). Seize (16) Etats sont signataires du traité et sont essentiellement francophones.

La mise sur pied de l'OHADA a été financée par le gouvernement français et marquée par une présence remarquable des juristes français. Ce qui dénote à notre avis que l'Acte Uniforme des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique et du traité de l'OHADA lui-même découle ou est une copie du droit français à quelques exceptions près (droit des sociétés défini dans le cadre du commerce français).

¹⁸ Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

¹⁹ Commission Bancaire de l'Afrique Centrale

²⁰ Conférence Inter – africaine des Marchés d'Assurance.

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise prévus par l'OHADA touchent le fonctionnement et la régulation des organes sociaux visant ainsi la préservation des intérêts des actionnaires et le contrôle de la direction générale. On ne relève que deux des trois types de gouvernance des entreprises développés par Laporta et *al.* (1999) sont présents dans les Etats partie de l'OHADA en l'occurrence le Cameroun. Il s'agit pour l'essentiel de la gouvernance managériale caractérisée par la séparation entre propriété et contrôle. Cette forme de gouvernance est systématiquement observée dans les sociétés cotées à la Douala Stock Exchange²¹, la majorité des sociétés ouvertes, publiques et parapubliques. Les pratiques de gouvernance de ces sociétés surtout cotées ne diffèrent pas de celles mises en œuvre dans les pays développés. Dans la plupart des cas, les sociétés camerounaises cotées sont des sociétés à capitaux étrangers. Certaines sociétés à capitaux camerounais se veulent imitatrices des modèles occidentaux dans le but de rattraper le retard oubliant la primauté de la culture et le poids des traditions sur l'organisation de l'entreprise.

L'autre type de gouvernance observé est relatif au gouvernement familial ou entrepreneurial présente dans la quasi-totalité des entreprises camerounaises notamment les petites et moyennes entreprises familiales ou société unipersonnelle. Les organes sociaux (Conseil d'Administration, Direction générale et dans une certaine mesure l'Assemblée Générale) sont passifs et à la solde du dirigeant propriétaire. Dans ce cas de figure, les actionnaires sont des prête-noms par conséquent n'ont pris aucun risque financier pouvant les amener à adopter un comportement actif. La gouvernance d'entreprise ne saurait s'entendre sous la seule acception de la théorie économique et ceci est d'autant plus vrai lorsque Bauer (1993) souligne que les raisonnements et les actes des dirigeants d'entreprises ne sont pas souvent conformes à la réalité économique.

L'objectif de cette section est de parvenir à une meilleure compréhension des textes en rapport avec le profil de gouvernance au Cameroun et en comparaison avec les standards internationaux. Il s'agira alors de situer l'importance et l'enjeu de la gouvernance (I.1.1), puis d'analyser les lois et règlements en tenant compte d'une part des normes internationales et d'autre part de la spécificité camerounaise (culture, histoire, politique, économique) (I.1.2), ensuite préciser le rôle des parties prenantes (I.1.3) et enfin recentrer la primauté de l'information de la production à l'utilisation (I.1.4).

²¹ La Douala Stock Exchange est la bourse de valeur du Cameroun ; elle compte trois entreprises cotées. Cette faible cotation s'explique par la forte proportion des PME ne remplissant pas les conditions d'accès, un manque de culture en matière de marché financier, la mauvaise gouvernance des entreprises et surtout la plupart des entreprises installées au Cameroun sont des filiales des firmes multinationales qui lèvent les capitaux sur les places boursières internationales.

I.1.1. IMPORTANCE ET ENJEU DE LA GOUVERNANCE

La politique économique développée par le Cameroun depuis 1986/1987 et formalisée dans le cadre du programme d'ajustement structurel a été déclinée autour de trois axes fondamentaux : la stabilisation ou le contrôle des indicateurs d'équilibre macroéconomique notamment la réduction du déficit budgétaire, la maîtrise de l'inflation, le développement du cadre libéral à travers un panel de réformes et d'initiatives juridiques et réglementaires parmi lesquels la réforme bancaire ; la libéralisation du commerce dont l'objectif est de promouvoir un environnement propice au développement de l'initiative privée ; et enfin l'appui à l'initiative privée grâce aux mesures incitatives contenues dans le code des investissements en vue d'attirer et promouvoir les investisseurs nationaux et internationaux.

En 1996, le Cameroun a intégré dans sa stratégie de lutte contre la pauvreté, la gouvernance en élaborant un programme national de gouvernance et de lutte contre la pauvreté qui sera approuvé en Juin 2000 par le chef de l'Etat. Les objectifs poursuivis par le PNG sont :

- soutenir la croissance et le développement durable ;
- Lutter contre la pauvreté ;
- Renforcer les capacités des principaux intervenants que nous qualifions de parties prenantes (Etat, secteur privé, société civile, médias et collectivités territoriales décentralisées) ;
- Promouvoir le partenariat Etat/secteur privé/société civile ;
- Renforcer l'Etat de droit pour une meilleure protection des droits de l'Homme et reformer la justice ;
- Instaurer une véritable culture de responsabilisation dans la gestion des affaires publiques ;
- Renforcer la transparence dans le fonctionnement de l'appareil de l'Etat et la lutte contre la corruption.

Ce PNG vise de façon globale à assainir l'environnement des affaires et renforcer la confiance des investisseurs sans qui une économie ne peut prospérer. Alors, la décision d'investissement surtout au niveau des investisseurs étrangers reste toujours soumise à une

préoccupation fondamentale : l'état de la gouvernance dans une économie. La gouvernance ici au sens de l'OCDE²² « fait référence aux relations entre la Direction d'une Entreprise, son Conseil d'Administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens pour les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le Conseil d'Administration à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus ». Au regard de ce qui précède, il est clair que la gouvernance s'appréhende comme la manière dont le pouvoir est configuré, géré et contrôlé au sein d'une entreprise en ayant pour fil d'Ariane la répartition équitable des ressources entre les différentes parties prenantes.

Contrastant avec cette vision, il est évident qu'un déficit ou insuffisance de gouvernance entraîne des coûts significatifs pour la société et conduit à freiner les mesures incitatives édictées pour booster l'investissement. A contrario, la transparence et la codification des informations suscitent de meilleurs arbitrages et orientent efficacement les ressources financières vers les activités à rentabilité élevée susceptibles de contribuer efficacement à la croissance.

Ceci suppose implicitement que le profil de gouvernance développé par une économie constitue son épine dorsale en termes de confiance, de transparence et d'augmentation de la propension à l'investissement. Le schéma ci-dessous illustre les déterminants de l'investissement.

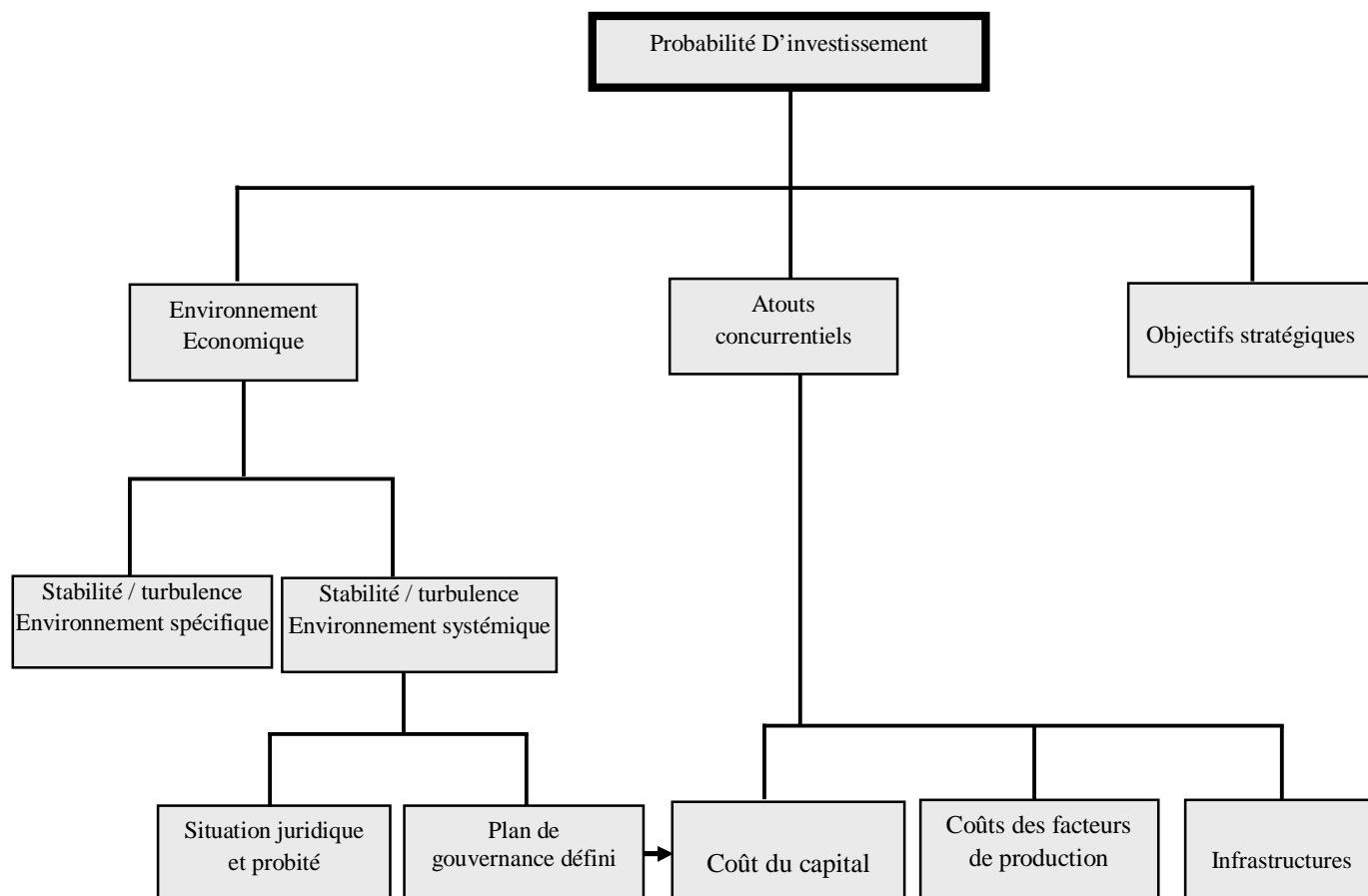
Au regard de ce schéma, il ressort implicitement qu'une mauvaise gouvernance entraîne des coûts induits qui s'ajoutent au coût du capital pour constituer le coût global d'évaluation du projet. Ce coût global est qualifié de taux de rejet du projet car il représente le seuil d'appréciation de l'opportunité d'investir ou pas.

L'amélioration du profil de gouvernance s'accompagne d'une réduction de la prime à la bonne gouvernance. Le constat que l'on peut faire à cet effet est que tous les pays se réfèrent aux principes développés par l'OCDE en 1989 et révisés en 2004 pour intégrer les exigences voire les préoccupations exprimées par les pays. Ces principes comme le souligne l'OCDE sont des instruments en devenir définissant des normes et des bonnes politiques n'ayant pas de caractère contraignant, ainsi que des orientations pour la mise en

²² OCDE « principes de gouvernement d'entreprise » 2004

œuvre de ces normes et pratiques qui peuvent être adaptés au gré des circonstances propre à chaque pays ou régions. C'est dans cette perspective qu'il est intéressant de concevoir des lois et textes qui facilitent la pratique de la gouvernance en intégrant le poids de l'histoire ainsi que la spécificité socioculturelle.

Figure I.1 : Les déterminants de l'investissement



Source : adapté de l'auteur

I.1.2. LES LOIS ET RÈGLEMENTS

La gouvernance d'entreprise est devenue un enjeu majeur dans le quotidien des entreprises tant au niveau du fonctionnement et de l'organisation interne qu'au niveau de la valorisation de celles-ci par les marchés financiers. La forte communication observée autour des pratiques de gouvernance conduit à mettre en place des mécanismes de régulation efficaces en édictant des règles de droit et veiller à leur application.

Les méthodes de gouvernance sont en mouvement sous l'impulsion de la Banque Africaine de Développement, du patronat, des syndicats mais aussi de la loi. Les

obligations en matière de gouvernance d'entreprise relèvent au Cameroun comme nous l'avons déjà mentionné plus haut principalement de la législation sur le droit des sociétés OHADA et la loi de 99 sur les sociétés à capitaux publics et d'économie mixte ; cette approche est contraire au modèle anglo-saxon, basé davantage sur le droit boursier.

Le Cameroun dispose aujourd'hui en dehors du droit OHADA d'un arsenal de textes juridiques relativement important relatif à l'environnement commercial et financier et aux acteurs dans cet environnement. La majorité de ces textes inclut de façon implicite ou explicite des dispositions relatives à la gouvernance d'entreprise. Les textes ayant un lien direct ou indirect avec la gouvernance d'entreprise au Cameroun peuvent être regroupés autour de huit axes :

- Réformes des entreprises publiques et d'économie mixte ;
- Marchés publics ;
- Système judiciaire ;
- Secteur privé ;
- Participation de la Société Civile ;
- Profession Comptable ;
- OHADA ;
- Finance.

- **Réformes des entreprises publiques et d'économie mixte**
 - Loi n°99/016 du 22 Décembre 1999, portant statut général des Etablissements publics et des Entreprises du secteur public et parapublic ;
 - Ordonnance 90/004 du 22 Juin 1990 relative à la privatisation ;
 - Loi n°90/070 du 19 Décembre ratifiant l'ordonnance n°90/004 du 22 Juin 1990 relative à la privatisation ;
 - Décret n°90/1257 du 30 Août 1990 portant application de la loi n°90/070 du 19 Décembre ratifiant l'ordonnance n°90/004 du 22 Juin 1990 relative à la privatisation ;
 - Ordonnance n°95/003 du 17 Août 1995 portant statut général des entreprises publiques et parapubliques ;

- Décret n°95/056 du 29 Mars 1995 portant réorganisation de la mission de Réhabilitation des Entreprises publiques (MREP) ;
- Décret n°97/003 du 3 janvier 1997 portant organisation et fonctionnement de la commission technique de privatisation et de liquidations ;
- Décret n°90/1423 du 30 Octobre 1990 fixant la liste des entreprises à privatiser ;
- Décret n°90/1257 du 30 Août 1990 fixant les modalités pratiques et multiples de la privatisation ;
- Décret n°95/056 du 29 Mars 1995 portant réorganisation de la Mission de Réhabilitation de Entreprises Publiques, modifié par le Décret n°97/001 du 03 janvier 1997 ;
- L'ordonnance n°62/OF/4 du 7 Février 1962 réglant le mode de présentation, les conditions d'exécution du budget de la République Fédérale du Cameroun, de ses recettes, de ses dépenses et de toutes les opérations s'y rattachant, modifié par la loi n° 2002/001 du 19 Avril 2002.
- La loi n°2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la chambre des Comptes de la Cour Suprême.
- Décret n°78/470 du 03 Novembre 1978 relatif à l'apurement des comptes et à la sanction des responsabilités des comptables.

- **Marchés publics**

- Décret n°95/101 du 9 Juin, portant réglementation des marchés publics, modifié et complété par le décret n°2000/155 ;
- Décret n°95/102 du 9 juin 1995 portant attributions, organisation et fonctionnement des Commissions de marchés publics, modifié et complété par le décret n°2000/156 du 30 juin 2000 ;
- Décret n°2002/030 du 28 Janvier 2002 portant création organisation et fonctionnement des Commissions des Marchés Publics ;
- Décret n°89/913 du 31 mai 1989 portant réorganisation de la Commission permanente des Marchés de Défense et de Sécurité ;
- Décret n°95/024/MP du 16 Janvier 1995 fixant les modalités d'application du régime fiscal des Marchés publics ;

- Arrêté n°093/CAB/PM du 05 Novembre 2002 fixant les montants de la caution de soumission et les frais de dossier d'appel d'offres ;
 - Circulaire n°002/CAB/PM du 04 Novembre 2002 relative à la procédure de passation des Marchés Publics ;
 - Arrêté n°3430 du 13 Octobre 1959 portant cahiers des clauses administratives générales pour travaux et pour fournitures ;
 - Décret n°2001/048 du 23 février 2001 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence de Régulation des Marchés Publics.
- **Système judiciaire**
 - Loi n°92/007 du 14 Août 1992 portant code du travail ;
 - Décret n°2002/216 du 28 Août 2002 définissant les attributions du ministère de la justice ;
 - Décret n°95/034 du 24 Février 1995 relatif à la profession de Notaire ;
 - Loi n° 90/059 du 19 Décembre 1990 relative au Barreau.
- **Secteur privé**
 - Loi n° 90/031 du 10 Août 1990 régissant l'activité commerciale.
 - Ordonnance n° 90/007 du 06 Novembre 1990 portant code des investissements.
 - Décret n° 2001/380 du 02 Novembre 2001 portant création, organisation et fonctionnement de la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Mines du Cameroun.
 - Loi n° 2002/004 du 19 Avril 2002 relative à la charte des investissements en République du Cameroun.
 - Loi n° 2002/004 du 29 Avril 2002 portant charte des investissements en République camerounaise.
 - Décret du 30 Juin 2002 fixant les modalités d'application de la loi du 22 décembre 1999.
- **Participation de la Société Civile**
 - Loi 67-LF-19 du 12 Juin 1967 portant organisation des libertés d'association

- Loi n° 99/014 du 22 décembre 1999 régissant les ONG au Cameroun et Décret d'application.
- **Profession Comptable**
 - Acte n° 4/70-UDEAC 133 du 27 novembre 1970 régissant la profession d'expert Comptable.
 - Acte n°5/82-UDEAC du 18 décembre 1982 définissant la responsabilité des experts comptables et comptables agréés.
 - CEMAC, Règlement N° 11/01-UEAC-027-CM-07 du 05 décembre 2001 portant révision du statut des professionnels de la Comptabilité.
- **OHADA**
 - Loi n° 96/177 du 05 Septembre 1996 portant ratification du Traité de l'OHADA.
 - Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, ratifié le 17 avril 1997 et entré en vigueur le 1er Janvier 1998.
 - Acte uniforme relatif au droit comptable ratifié en mars 2000 et entré en vigueur à la mi-janvier 2001.
 - Acte uniforme sur le droit de l'arbitrage ratifié le 13 mars 1999, entré en vigueur 90 jours après.
- **Finances**
 - Différentes lois de finance.
 - Loi sur le régime financier du Cameroun.
 - Règlement de la bourse de valeur de Douala.

Comme on peut le constater, la plupart de ces textes datent des années 90, année qui marque la difficulté économique au Cameroun et la nécessité de renforcer les capacités managériales afin de garantir la performance des entreprises et partant réduire la pauvreté. Il est impératif de procéder à une analyse sommaire et globale de ces textes.

Deux objectifs principaux sont poursuivis et retiennent notre attention. Ces lois visent une réelle modernisation de la gestion de l'entreprise ainsi qu'une transparence accrue de sa gestion.

Du point de vue de la modernisation, il ressort de ces lois surtout de celle de 99/012 du 22 décembre 1999, les mesures instaurant la limite des mandataires sociaux à six (06) ans pour les administrateurs (1 mandat de 03 ans renouvelable une fois) et de neuf (09) ans maximum pour les directeurs généraux (un mandat de trois ans renouvelable deux fois). Par contre, le droit OHADA ne fixe pas de plafond et laisse libre cours aux statuts de la société. Les mesures prônant l'exécutif dual ou bicéphale (Président et Directeur Général) sont implicitement soulignées dans la loi de 99 à son chapitre II ; pour ce qui est de l'OHADA, il donne le choix aux sociétés d'adopter le mode de gestion qui leur convient (structure monale ou structure duale). Ces mesures doivent permettre de clarifier le rôle de chaque partie dans l'entreprise et rendre plus compréhensible le fonctionnement des instances dirigeantes.

Concernant ces mesures et au regard des observations faites, au Cameroun, la plupart des sociétés adoptent la structure duale. La structure monale est plus observée dans les entreprises familiales et parfois cette situation est de fait. La question qui reste à l'esprit est celle de savoir si cette séparation qui apparaît théoriquement comme gage de modernité suffit-elle pour garantir les meilleures pratiques de gouvernance ? Nous ajouterons à la suite qu'il faut une bonne dose d'éthique couplée à la compétence.

Sur le plan de la transparence, le réel intérêt de ces lois pour les investisseurs est relatif à leur information sur les rémunérations et les avantages sociaux. Dans notre contexte, cette préoccupation est encadrée au niveau des entreprises publiques et parapubliques par les décrets de 1978 et de 1987 qui à notre avis semble être en déphasage avec l'évolution de l'environnement socioéconomique actuel. Cette loi manque par la même occasion des textes d'applications. Du côté de l'OHADA, le salaire est négociable. Comme on peut le constater, cette information est renforcée par des textes supplémentaires ou des conventions entre les dirigeants et l'entreprise.

Les principaux textes que nous venons de passer en vue sur deux aspects jugés majeurs pour notre recherche comportent plusieurs dispositions concernant la gouvernance d'entreprise. Nos investigations ont permis de relever qu'il y a un clivage entre les textes et la pratique. Ceci pourrait s'expliquer par la méconnaissance des textes par les opérateurs, dus à une absence de sensibilisation et/ou à la mauvaise foi.

Ces textes, depuis leur parution il y a une dizaine d'années, sont encore aujourd'hui en phase avec les problèmes de l'actualité économique. D'où, la gouvernance reste l'une des principales préoccupations des parties prenantes et surtout des actionnaires.

I.1.3. RÔLE DES PARTIES PRENANTES

Si la loi permet des avancées considérables en matière de contrôle par les actionnaires (possibilité de récuser un Commissaire aux comptes, demander la liquidation judiciaire, convoquer l'Assemblée Générale, etc.) ; elle n'apporte cependant pas de progrès dans la considération des autres acteurs impliqués dans la vie de la société à l'instar des salariés, créanciers, fournisseurs, clients, et la communauté dans laquelle la société exploite ses activités. Les cas des administrateurs sont abordés mais souffrent encore de légitimité.

Pour ce qui est des salariés, la relation de travail avec l'entreprise est contenue dans le code de travail et les conventions collectives. Ces deux documents définissent les conditions de travail assorties des droits et obligations. Le règlement intérieur caractérise la culture de l'entreprise. Les pratiques d'intéressement en termes de stock-option ne sont pas précisées dans les textes. Pourtant, ceci a l'avantage de favoriser le plan d'actionnariat salarié afin d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires. A cet effet il est primordial que les autorités en charge de la législation puissent ajuster les différents textes sur ce point relatif aux stock-options.

A propos des créanciers, ces derniers peuvent faire opposition en cas de fusion dans un délai de trente jours à compter de la publicité du projet de fusion devant les juridictions compétentes (Art 679, 681, 265, 683).

I.1.4. TRANSPARENCE ET DIFFUSION DE L'INFORMATION

Elles portent essentiellement sur l'obligation de publication des informations d'essence quantitative et qualitative. Pour les sociétés faisant appel public à l'épargne, ces obligations sont contenues dans les articles 846 à 853 du droit OHADA de la section 6 « publicité ». Ces articles ne précisent pas la méthode de présentation des comptes ; ce qui signifie qu'il n'y a pas d'harmonisation sur la forme des états financiers. Cette situation illustre bien le constat actuel où rares sont les entreprises camerounaises qui ont développé un système de communication avec le marché. Pour ce qui sont des standards comptables

internationaux, l'adoption de ceux-ci n'est pas toujours appliquée, d'où les récentes sorties du président de l'ONECCA, Jean-Marie MOMO exhortant ses pairs à observer les normes internationales en matière d'expertise comptable et de commissariat aux comptes.

La transparence des informations est le fruit de l'indépendance des auditeurs et commissaires aux comptes. Le droit OHADA relatif aux SA, requiert que les sociétés faisant appel public à l'épargne aient au moins deux commissaires aux comptes et deux suppléants Art 702. L'article 698 énumère les prescriptions à l'exercice de la fonction de commissaire aux comptes et l'article 699 souligne qu'un commissaire aux comptes ne peut être nommé dans une société où il a exercé moins de cinq années après la cessation de sa mission de contrôle de ladite société.

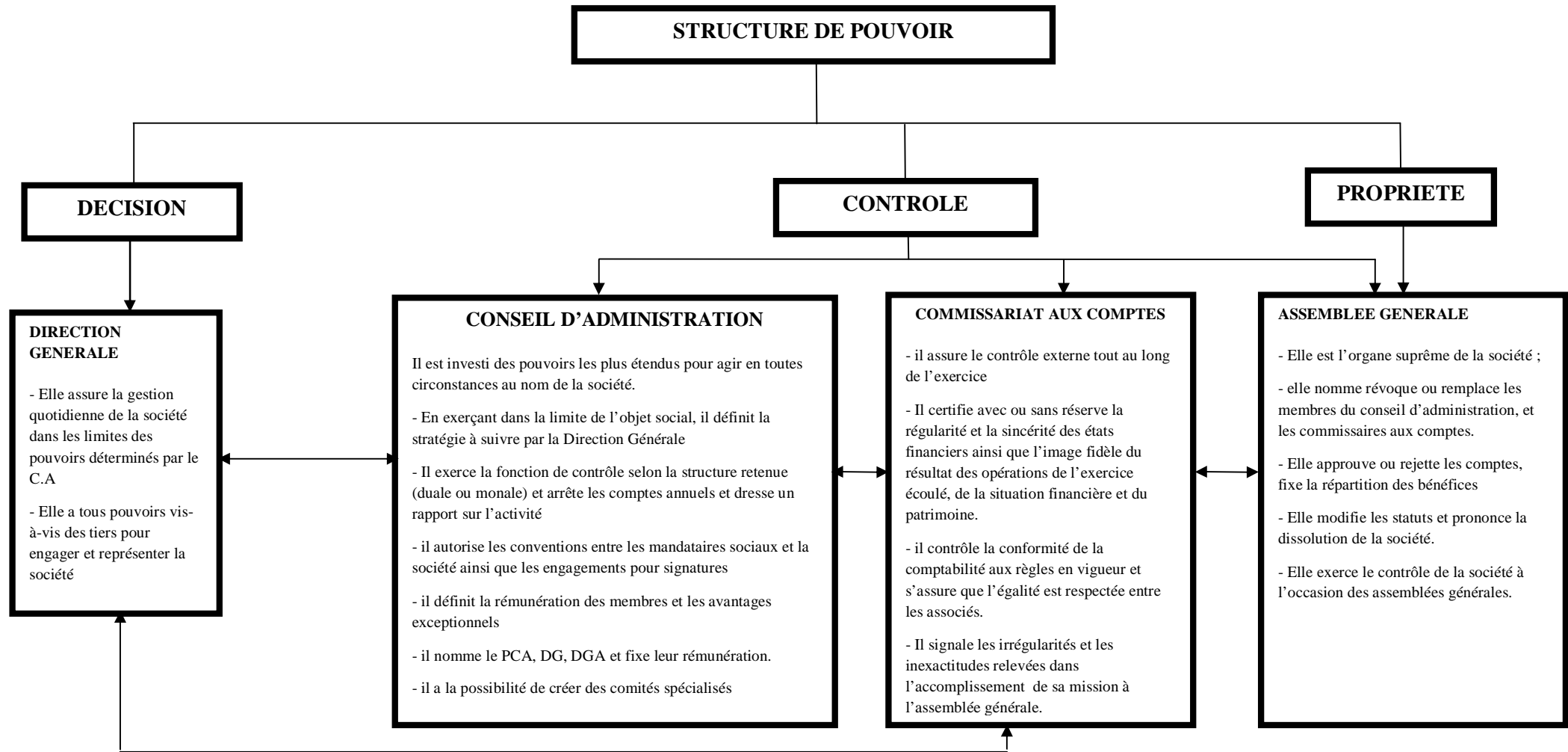
Cette section a eu pour objet de présenter le cadre réglementaire de la gouvernance au Cameroun. Une analyse des principaux textes a été faite et il ressort une distorsion à la règle au regard des pratiques courantes observées. Tout compte fait, la gouvernance d'entreprise est modelée par l'ensemble des règles, législatives et réglementaire, jurisprudentielles et contractuelles, qui définissent les modalités de gestion de l'entreprise. La notion est donc associée au contrôle moral, économique et financier de l'entreprise.

Le contrôle comme nous venons de le souligner est véritablement un des enjeux majeurs de la gouvernance, c'est un moyen pertinent de veiller à l'encadrement des décisions et de pouvoirs. Le contrôle interne est au centre des préoccupations lorsqu'il s'agit de rendre plus effective la transparence au sein de l'entreprise. Pour cerner le concept de contrôle, il est nécessaire de comprendre la confirmation des pouvoirs dans l'entreprise telle que l'indiquent les textes.

I.2. ANALYSE JURIDIQUE DES ORGANES SOCIAUX

Cette section va s'attacher à analyser les différentes configurations du pouvoir telles que définies par les textes en vigueur, en l'occurrence l'Acte Uniforme de l'OHADA ainsi que les divers types de contrôle pratiqués par les entreprises. Il est opportun d'abord d'entrevoir l'étendue de ce contrôle et les évolutions possibles ou souhaitables en raison de la mondialisation des économies d'une part et du développement du tissu économique et financier camerounais par la privatisation et la création d'une bourse de valeur (DSE) d'autre part.

Figure I.2 : Configuration du pouvoir



Source : Construction de l'auteur à partir de la littérature

Le contrôle s'inscrit dans la logique d'une problématique sur les pouvoirs et la possibilité d'infliger ou non des sanctions. Ainsi, quels sont les moyens de contrôle reconnus juridiquement et de fait que les actionnaires peuvent adopter pour limiter au maximum l'opportunisme managérial et les amener dans la même lancée à créer de la valeur ? Les organes de contrôle sont relatifs au Conseil d'Administration (I.2.1), à l'Assemblée Générale des actionnaires (I.2.2) et aux commissariats aux comptes (I.2.3) dont le schéma ci-dessus donne un bref aperçu avant le développement qui en suivra.

I.2.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION²³ : INSTRUMENT DE DISCIPLINE DES DIRIGEANTS

D'après les théories contractuelles, le Conseil d'Administration a pour ambition de discipliner l'équipe managériale ; contrairement aux théories dites stratégiques, la préoccupation première du Conseil d'Administration serait d'aider à la création de valeur par les compétences. Comme le soulignent Charreaux (1987 et 1992) et Jensen (1993) les systèmes de contrôle des dirigeants sont souvent décrits comme comportant deux grandes catégories de mécanismes respectivement externe et interne.

L'objectif disciplinaire du Conseil d'Administration mérite d'être souligné, ceci afin de mettre en exergue les différentes implications tant au niveau du pouvoir des dirigeants, de la missions des commissaires aux comptes et de l'Assemblée Générale qu'au niveau du rôle même du Conseil d'Administration.

Le poids des défaillances d'entreprises survenues au Cameroun ces dernières années, surtout lorsqu'il s'agit des organisations de taille relativement importante à l'instar du CFC, SIC, CNIC, CAMAIR, PAD, etc. amènent à se poser des questions sur l'efficacité présumée des structures de gouvernance d'entreprise qui constitue une préoccupation relativement nouvelle dans le contexte camerounais.

Au-delà du cadre juridique qui régit le Conseil d'Administration dans l'espace OHADA et la loi de 99/012 du 22 décembre 1999, que nous allons analyser dans la suite, il ne faut pas perdre à l'esprit que nous évoluons dans un univers imparfait avec des conflits d'intérêts sans cesse rebondissant. Ainsi, le Conseil d'Administration apparaîtra comme

²³ Le législateur OHADA ne fait pas obligation quant à la séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général ; ceci est l'une des spécificités françaises. En France par exemple, le Président directeur Général a des comportements monarchiques et hiérarchiques qui favorisent la concentration du pouvoir entre ses mains. La forme juridique de société avec conseil d'administration dirigée par un Président Directeur Général est la plus représentée pour l'ensemble des entreprises françaises et ceci quelle que soit la taille. La société à directoire et conseil de surveillance est encore à ses débuts et prend progressivement de l'ampleur.

une entité de discipline des dirigeants et de management. Sur ce, le Conseil d'Administration se situe à l'interface Assemblée Générale, Direction Générale et les commissaires aux comptes.

L'analyse du cadre institutionnel conduit à présenter les attributions du conseil à travers ses leviers disciplinaires (I.2.1.1) ; ensuite nous décrivons les caractéristiques génériques du conseil par les variables de poids et de la qualité des administrateurs (I.2.1.2) et enfin une approche par l'espace discrétionnaire sera développée (I.2.1.3).

I.2.1.1. Leviers de la fonction disciplinaire

Le Conseil d'Administration apparaît comme le meilleur censeur des stratégies adoptées par les dirigeants. Il devrait également être appréhendé comme un organe de consultation et d'approbation de décision et de contrôle. A cet effet, l'efficacité du contrôle interne qu'il constitue a toujours été remise en cause²⁴. L'article 435 de l'AU stipule que le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserves de ceux expressément attribués aux assemblées d'actionnaires.

Les prérogatives du conseil que nous allons développer par la suite tels le contrôle, les manœuvres reconnues à savoir la révocation et la nomination des dirigeants et un accès illimité à l'information sont implicitement ou explicitement contenues dans les textes juridiques.

I.2.1.1.1. Les modes de contrôle

La mission dévolue au Conseil d'Administration dans les théories contractuelles est de contrôler les décisions managériales et évaluer la performance. En réalité et le plus souvent, les décisions sont arrêtées par les dirigeants et approuvées par le Conseil d'Administration qui peut émettre des avis. Ainsi l'évaluation par le Conseil d'Administration devient complexe.

Les modes de contrôle comme l'indiquent Ouchi (1979), et Eisenhardt (1985) varient selon les caractéristiques informationnelles de la tâche à accomplir, c'est-à-dire principalement de la programmabilité de la tâche - une bonne programmabilité permet un

²⁴ D'une façon générale, les entreprises n'approuvent pas les mécanismes de contrôle. Les conseils d'administration ne prennent pas les décisions à temps opportun, ce qui occasionne des pertes énormes. Au Cameroun, nous évoquerons le cas de certaines entreprises comme la CAMAIR, CFC, SIC, Caisse d'Epargne Postale... dont les DG et les PCA ont été révoqués mais bien trop tard, car depuis des années, il n'y avait pas eu de changement majeur dans la stratégie et les pertes s'accumulaient.

contrôle sur le comportement, en d'autres termes sur l'accomplissement de la tâche - et la possibilité de mesurer les résultats.

Lorsqu'il est stipulé dans l'Acte Uniforme OHADA (Art 435, al.2, 3) que le « Conseil d'Administration exerce un contrôle permanent de la question et arrête le compte de chaque exercice », cela traduit deux types de contrôle : le contrôle stratégique et le contrôle financier.

a) *Le contrôle financier*

Ce type de contrôle permet d'évaluer les dirigeants uniquement sur la base de la performance. Il prend en compte les critères financiers ex. ante (budgets, planification) et ex. post (résultats comptables et financiers). Au terme de ce contrôle, une indemnité annuelle représentant 10% du bénéfice net est accordée à l'ensemble du personnel : art 57 de la loi de 99/012. Par contre, l'Acte Uniforme OHADA ne fait pas ressortir cette disposition mais donne tout de même la possibilité au conseil d'allouer des rémunérations supplémentaires.

Le déroulement de ce contrôle est assez aisé car ne nécessitant pas un important traitement de l'information. Il engage l'avenir de l'entreprise dans le long terme. Etant donné que ces informations reposent sur la comptabilité, celle-ci souffre aujourd'hui d'une véritable crise de légitimité.

L'opacité et la diversité des documents financiers constatées peuvent constituer un obstacle à l'information des administrateurs tant que n'auront pas été précisées les règles de présentation communes à l'ensemble des activités. Cet état de chose aboutit à l'affaiblissement du contrôle et il convient de rappeler qu'il subsiste un vide juridique à ce niveau et l'ONECCA se mobilise pour apporter des débuts de solution.

b) *Le contrôle stratégique*

Ce type de contrôle porte sur le processus de décision et est fondé sur des critères d'ordre subjectif. L'information traitée est le plus souvent non financière. Il nécessite aussi une combinaison des différents facteurs influant sur les activités et la vie de l'entreprise et ceci à divers niveaux. Ce contrôle trouve toute sa subtilité lorsqu'à la sous-section 2 « attributions du Conseil d'Administration », paragraphe 2 « conventions réglementées » il est précisé que toutes conventions passées entre les dirigeants et la société sont soumises à

une autorisation préalable du Conseil d'Administration ; paragraphe 3 « Cautions, avals et garanties ».

Ce contrôle est plus élaboré lorsque la Direction Générale et le Conseil d'Administration ont adopté un système de contrôle stratégique qui permettrait non seulement d'évaluer l'impact des décisions prises sur le développement de l'entreprise, mais aussi de s'assurer que les plans stratégiques conçus ont été respectés. A l'épreuve des observations faites, il ressort que peu d'entreprises disposent d'un système d'information formalisé capable de retracer le vécu de l'entreprise ainsi que son avenir.

Les structures décisionnaires²⁵ sont importantes pour développer un contrôle efficace et cohérent. Ceci nous permet de développer la typologie du contrôle stratégique présentée dans le tableau I.1.

Tableau I.1 : Typologie du contrôle stratégique

Structure de décision Système d'information	Bonne	Mauvaise
Parfait	Contrôle stratégique dominant	Contrôle stratégique atténué
Imparfait	Contrôle stratégique participatif	Contrôle stratégique incohérent

Source : Adapté de l'auteur

C'est sur la base du contrôle stratégique que repose la mission de vérifier que les entreprises sont gérées efficacement. Le Conseil d'Administration n'étant qu'un maillon de la chaîne de contrôle ; un contrôle stratégique dominant pourrait conduire à une contre performance que si la qualité de relation existante entre les différentes activités est mal conçue ou mauvaise et aussi si la vision stratégique se révèle également insuffisante. L'orientation stratégique de l'entreprise contribuerait à renforcer le contrôle stratégique car la loi reste muette sur le contenu et les principes de ce type de contrôle.

Au demeurant, les deux modes de contrôle concourent à l'évaluation de la performance du dirigeant et diffèrent selon les informations traitées. Le contrôle financier a priori est plus aisé que le contrôle stratégique qui exige une parfaite connaissance des activités de l'entreprise et plus d'information.

L'efficacité du contrôle stratégique peut être attribuée aux administrateurs internes qui maîtrisent mieux les structures de décision et vivent au quotidien la réalité de l'entreprise. Par contre, l'objectivité du contrôle financier est l'œuvre des administrateurs

²⁵ Les structures décisionnaires à notre sens ici renvoient à la configuration du pouvoir.

externes du fait de leur compétence en finance en dépit de l'inefficience informationnelle. La recherche empirique démontre que la plupart des conseils d'administration sont constitués des administrateurs n'ayant aucune connaissance en finance et partant qui ne savent pas lire un bilan. Ce qui est important dans ce cas n'est rien d'autre que les jetons de présence et la fonction d'administrateur représente alors un prestige et une simple formalité.

La loi ne définit pas les compétences qui devraient être observées lors de la composition du Conseil d'Administration afin de garantir un conseil vivant et efficace en tout point de vue. L'indépendance prônée par les textes ne garantit en aucun cas le professionnalisme de l'administrateur. Cette indépendance pratique des administrateurs (interne et externe) est remise en cause en raison de leur mode d'accession à ce poste ; rejoignant ainsi les fondements de la théorie de l'enracinement qui s'appuie sur l'incapacité des administrateurs à effectuer un contrôle efficace sur les dirigeants. Les modes de contrôle ainsi présentés nous amènent à nous pencher sur les actions du Conseil d'Administration.

I.2.1.1.2 Manœuvres du Conseil d'Administration

Pour tenter ou essayer de discipliner les dirigeants le Conseil d'Administration utilise deux armes contenues dans les Art 467 et 469 de l'Acte Uniforme OHADA : une à vocation offensive — la rémunération — qui est le plus important élément d'incitation à la performance et l'autre à vocation défensive-la révocation.

a) *Le limogeage des dirigeants*

Traditionnellement en droit des affaires comme c'est le cas pour le traité OHADA, l'assemblée ou le Conseil d'Administration possède un pouvoir de révocation du président Directeur Général ou du Directeur Général ou Président du Conseil d'administration. Puisque celui-ci est nécessairement un administrateur et que le mandat de tout administrateur de société anonyme est révocable ad nutum. Le Conseil d'Administration intervient largement dans l'administration de la société. Certaines décisions ne pourront jamais être prises par les dirigeants de la société, pas même en vertu d'une délégation.

Selon Morck, Schleifer et Vishny (1998), le limogeage intervient le plus souvent après des périodes de performances faibles par rapport à l'état du marché. Le limogeage des dirigeants est observable partout dans le monde et le Cameroun n'est pas en reste car

dans nos recherches empiriques, il a été relevé une série de révocation des directeurs généraux des entreprises pour la plupart publique et présidents du conseil.

Nous illustrons dans la suite quelques cas de limogeages²⁶ ayant défrayé la chronique :

- 13 septembre 2005 : suite à un Conseil d'Administration extraordinaire du CFC, Joseph Edou (DG) et Boto'o a Ngon (PCA), ancien ministre et ancien député du parti au pouvoir ont été limogés pour détournements d'un montant total de 7,374 milliards, des commissaires aux comptes condamnés pour complicité. Ils sont poursuivis pour les faits suivants : détournements des véhicules, inscription de fausses écritures comptables, la fabrication des preuves et le détournement des prestataires de services). Le DG et le PCA sont reconnus de délinquants primaires, le verdict a été rendu dans la nuit du 11 au 12 juillet 2008.
- 28 Février 2006 : Siyam Siwé, ancien DG puis promu Ministre est placé sous mandat de dépôt à Douala ; Montants détournés 40 milliards de francs CFA. Le verdict est rendu le 12 décembre 2007. L'ex- directeur des infrastructures portuaires et le l'ex-DGA sont aussi condamnés.
- 21 Février 2006 : Emmanuel Gérard Ondo Ndong ex DG du FEICOM est limogé pour gestion malsaine et condamné à payer 25 milliards de francs CFA. Il lui est reproché les faits ci-après : détournement de deniers publics ; complicité de détournement de deniers publics ; coaction, octroi de primes indues aux membres du CA ; ventes de véhicules reformés ; missions fictives ; sorties injustifiées d'argent et surfacturation. La culpabilité du DG a été reconnue le 27 juin 2007 date du délibéré. L'ex agent comptable et l'ex contrôleur financier sont reconnus coupables.
- 21 Février 2006 : Gilles Roger BELINGA, ex-DG SIC est révoqué pour gestion malsaine ; montant détourné 8 milliards FCFA. Les motifs : détournements de deniers publics et complicité de détournement et coaction. Il convient de préciser que ces faits ont été retenus suite à la mission du CONSUPE à la SIC pour la période allant de juillet 1998 à juillet 2003. Le verdict tombe le 31 juillet 2007 ;

²⁶ Nous n'intégrons pas dans cette liste les ministres écroués en prison pour cause de détournement de deniers publics car les ministères ne rentrent pas dans notre aire d'expérimentation.

l'ex Directeur financier est reconnu coupable ainsi les deux ex Commissaires aux Comptes.

- 13 Décembre 2007 : l'ex président du Conseil d'Administration du PAD, l'ancien colonel de l'armée Edouard Etondé Ekotto. Il est solidaire du montant réclamé à son DG à savoir Siyam Siwé.
- 07 Mai 2008 Zachaeus Forjindam, ancien DG du Chantier Naval et Industriel du Cameroun, est limogé à la suite d'un CA extraordinaire, il est soupçonné d'avoir distrait 1 milliard FCFA.
- 31 Mars 2008 : Polycarpe ABAH ABAH, ancien ministre des finances (2004–2007) et ancien DG des impôts (1999–2004) est interpellé avant d'être placé sous mandat de dépôt le 08 Avril pour avoir détourné 8,5 milliards FCFA lorsqu'il était DG, somme ramenée finalement à 2,6 milliards de FCFA le 30 septembre 2009.
- 1er Septembre 2009 : Jean Baptiste Nguini EFFA, ancien DG de la Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers (SCDP) est condamné par le Contrôle Supérieur de l'Etat à verser 955 millions de FCFA.
- 09 Mars 2009 : Paul Ngamo Hamani, ex-administrateur provisoire de la Cameroun Airlines (CAMAIR), est soupçonné d'avoir détourné 127 milliards de FCFA.
- 05 Février 2009 : Gervais Mendo Ze, ancien DG de l'office de la radio et de la télévision nationale (CRTV), est reconnu par le Contrôle Supérieur de l'Etat débiteur envers le Trésor Public, de la somme de 2,616 milliards de FCFA. Il a été promu Ministre délégué après son poste de DG.
- 06 Janvier 2010: Roger Ntongo ONGUENE, ancien directeur des Aéroports du Cameroun (ADC) 2003–2009 et de l'Autorité Civile Aéronautique (2000–2002).
- 01 décembre 2010 : Yves Michel FOTSO, ancien administrateur Directeur Général de la CAMAIR.
- Pierre Désiré ENGO ex-Directeur Général de la CNPS de 1983 à 1999 ; il a été interpellé pour détournement de fonds publics, faux et usage de faux et destruction de preuves. Lors de son limogeage, le Ministre de tutelle a présenté un bilan négatif des 17 ans de gestion d'ENGO.

Ces dirigeants ont été sanctionnés pour leur mauvaise gestion. Force est de constater que certains parmi eux ont été promus ministres avant d'être écroués en prison (SIEWE, ABAH) et MENDO ZE qui jouit d'une liberté qui relance le débat sur l'égalité et l'impartialité de la justice Camerounaise. Tous ces anciens dirigeants sont proches du pouvoir et militent dans le parti qui gouverne le Cameroun.

Le Chef de l'Etat son Excellence Paul BIYA dans un message à la nation le 31 décembre 1999 avait dénoncé : « l'individualisme forcené qui caractérise nos sociétés modernes ayant donné naissance à des comportements égoïstes, voire criminels contre lesquels il nous faut réagir, sous peine de voir se détériorer notre tissu social ». Lors du 3^{ème} Congrès extraordinaire du RDPC tenu le 21 juillet 2006, Paul BIYA déclarait dans son discours que : « ceux qui se sont enrichis aux dépens de la fortune publique devront rendre gorge ». Ces messages d'alerte n'ont été pris au sérieux par les dirigeants aujourd'hui condamnés qui soulignons le une fois de plus étaient les piliers du parti.

Ainsi et comme le relève à juste titre Ayissi (2009), les mis en cause sont généralement poursuivis pour détournement de deniers publics ; la récurrence de ce chef d'accusation dans le cadre de cette campagne de répression judiciaire est l'un des symptômes les plus visibles de la mal gouvernance au Cameroun. Les fonds publics sont à la merci des gestionnaires véreux et qu'il n'existe pas de garde-fous susceptible d'empêcher les dérives décrites lors des procès intentés par les pouvoirs publics.

Le détournement est un fléau social qui s'observe aussi dans les pays développés mais pas avec autant d'acuité qu'au Cameroun. La spécificité camerounaise tiendrait selon nous à la famille et aux clans qui stimulent ce comportement déviant de la part des dirigeants. Un dirigeant honnête qui n'a pas « volé » pour offrir des avantages extra à sa famille, à ses amis et entretenir son réseau etc. est rejeté et humilié par ceux-ci lors de son remplacement. Ainsi, le dirigeant pour éviter ce dénigrement post managérial, bafoue les règles élémentaires de gestion, utilise des stratégies pour s'enrichir indûment sur le dos de l'entreprise. Pour ces classes sociales, détourner est un acte de bravoure et d'accompagnement du système développé au Cameroun. La corruption qui est la résultante du déséquilibre entre l'Organisation et les institutions, loin d'être un instrument de soumission, devient alors un pilier de l'Etat qui le fait vivre. S'attaquer à ce mal c'est s'en prendre au régime en place qui souffre d'un problème de légitimité²⁷. Par ailleurs, il est

²⁷ La décision d'enquête ou alors la suite des rapports du CONSUPE et de la CDC relève de la discrétion du Chef de l'Etat.

clair que les familles, les amis et les clans peuvent si l'éthique des Organisations est mise en avant contribuer à la bonne gouvernance car la valeur d'une chose est dans sa désirabilité ou son esprit.

La nomination dans notre contexte aux postes de DG ou PCA obéit aux critères relatifs à une assise régionale avérée, à l'attachement au parti au pouvoir, à un vécu non encombrant et à la sympathie du chef de l'Etat par l'entremise des réseaux.

Ceci nous conduit à défendre l'idée selon laquelle le système de gouvernance et politique mis en place favorise le comportement déviant des dirigeants. Les dirigeants incriminés ont suivi des formations et/ou des stages en occident. Ce qui nous permet de souligner qu'ils n'ont pas pu transposer les modèles de gouvernement d'entreprise étudiés ; l'environnement n'étant pas favorable à l'émergence du gouvernement d'entreprise. Cet échec de transposition des modèles est dû au fait que les dirigeants sont confrontés à un environnement différent ; mais également à des comportements et des pratiques communément acceptés par la société dont ils finissent par s'y accommoder. En divisant le pays en ses principales zones agro-écologiques qui regroupent les peuples aux cultures quasi-homogènes, et au regard des anciens dirigeants d'entreprise cités ci-dessus, la statistique suivante peut-être faite pour l'ensemble.

Tableau I.3 : Origine des Dirigeants limogés pour mauvaise gestion

REGION DG OU PCA	Effectif	%
NORD-EXTREME NORD –ADAMAOUA (ZONE SAHELIE NNE)	0	0,0
SUD-CENTRE-EST (ZONE FORESTIERE)	09	64,28
OUEST / NORD-OUEST (ZONE DES HAUTS PLATEAUX)	03	21,43
LITTORAL / SUD-OUEST (ZONE COTIERE)	02	14,29
TOTAL	14	100,0

Source : différentes presses nationales (Cameroon Tribune, Mutations, Le messenger, Le Jour, etc.)

Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle les dirigeants originaires de la zone forestière sont les plus exposés au détournement. Ceci peut s'expliquer d'une part par le fait que le chef de l'Etat actuel est de la même région, toute chose qui peut orienter ce comportement ; d'autre part la raison peut être culturelle et traditionnelle car c'est un peuple sans notion stricte d'organisation et de respect de la hiérarchie. L'organisation de leur société traditionnelle en est une parfaite illustration. Ce constat peut laisser quelques surprises sur les mobiles du choix de ces dirigeants et sur leur formation

de base dont le moins diplômé a un BAC+5. Notre confiance en la proposition 2 s'en trouve argumentée selon laquelle, plus les incitations financières fonctionnent bien, moins les administrateurs s'investissent dans le contrôle.

La mise à l'écart du dirigeant constitue un levier dont dispose le Conseil d'Administration pour exercer une influence sur le dirigeant. Il est cependant difficile empiriquement dans certains cas surtout au privé de cerner les départs volontaires des révocations. Dans le journal officiel du Cameroun, on constate un phénomène de mode qui ressort des actes des notaires issus des procès-verbaux de conseil ou d'Assemblée Générale : « ... constate la démission de l'administrateur ou directeur général et la cooptation ou la nomination de... ». En réalité, ceci n'est qu'une formalité de la loi et aucun contrepoids n'est observé. Les limogeages sont déguisés en démission.

Il convient aussi de préciser que la révocation n'est pas toujours le fruit de la performance antérieure du dirigeant. Certains facteurs peuvent motiver le remplacement du manager. C'est ainsi qu'en France, Pigé (1997) montre que la probabilité de rotation des PDG est positivement affectée par l'âge du dirigeant et par le pouvoir de ses actionnaires, et négativement lié à la performance antérieure de la firme. Nous corroborons ces conclusions de Pigé dans les entreprises publiques où c'est l'administration de tutelle qui décide et le Conseil d'Administration approuve. L'inefficacité des conseils est due à ce mode de fonctionnement qui paralyse les délibérations et fragilise le système de pouvoir mis en place.

Le fonctionnement des entreprises observées ne laisse pas suffisamment de place à des contre-pouvoirs ; il assure une suprématie des fonctions de direction sur celles de contrôle. Ce dysfonctionnement est en partie favorable aux dirigeants nommés par décret présidentiel. Pour Colson (1997) un début de solution consisterait peut-être dans l'adoption de la structure exécutive collégiale du directoire.

b) *La rémunération : facteur d'intéressement*

La politique de rémunération des mandataires²⁸ sociaux n'est pas sans incidence sur les objectifs assignés à ces derniers. Le Conseil d'Administration doit développer un système de rémunération dont le but ultime est d'aligner les mandataires sociaux aux

²⁸ Par mandataires sociaux, nous désignons les administrateurs, le président du conseil d'administration, le président – directeur général, le directeur général ou le directeur général adjoint. Ces personnes sont désignées par les propriétaires pour assurer la gestion et le contrôle de leur entreprise.

intérêts des pourvoyeurs de fonds que sont les actionnaires ; en d'autres termes améliorer les performances de l'entreprise.

En contexte Camerounais voire africain, Babissakana (2005) note que la disposition relative à l'importance des attributions et responsabilités est très significative dans la mesure où, la fonction d'administrateur est généralement perçue comme un poste honorifique permettant d'empocher des indemnités et des jetons de présence sans travail effectif ou sans contrepartie.

Les administrateurs sont liés à l'entreprise par un contrat de travail dans lequel est précisée leur rémunération. Au-delà de la rémunération prévue dans le cadre du contrat de travail, aucune autre rémunération permanente ou non ne peut être reçue au titre de leurs fonctions autres que celles mentionnées aux articles 431 et 432 au sens de l'article 430 de l'AU.

Cependant, il peut arriver que l'Assemblée Générale ordinaire alloue aux administrateurs en rémunération de leurs activités à titre d'indemnité de fonction une somme fixe annuelle qu'elle détermine souverainement. Le Conseil d'Administration quant à lui et ceci sauf disposition contraire des statuts et des lois en vigueur, repartit au terme de l'art 431 de l'AU librement les indemnités de fonction entre ses membres ; il peut aussi allouer des rémunérations supplémentaires ou exceptionnelles pour les missions et mandats confiés aux administrateurs ou autoriser le remboursement des dépenses engagées dans l'intérêt de la société sous réserve des dispositions prévues à l'article 438 et suivants de l'Acte Uniforme. Ces dispositions correspondent aux conventions réglementées.

Ces rémunérations exceptionnelles allouées donnent lieu à un rapport spécial du commissaire aux comptes tel que prévu à l'article 432 de l'Acte Uniforme. Il ressort de notre recherche empirique que ces détails ne figurent pas dans le rapport du Commissaire aux comptes d'une part et également dans le rapport annuel de la société d'autre part, traduisant ainsi un biais en termes de transparence et de communication des rémunérations des mandataires sociaux.

A la lecture de l'Acte Uniforme OHADA, il ressort une marge de manœuvre accordée au Conseil d'administration pour la fixation de la rémunération des administrateurs. Une somme globale est fixée annuellement par l'Assemblée Générale pour assurer la rémunération des administrateurs et une latitude est offerte au Conseil d'Administration sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale pour allouer des

rémunérations en rapport avec les missions et mandats confiés aux administrateurs notamment dans les comités spécialisés.

Le Conseil d'Administration dispose d'atouts pour définir une politique de rémunération adéquate des administrateurs et mandataires sociaux en cohérence avec les tâches effectuées. Cette possibilité est encadrée par les articles 430, 467, 474, et 490 de l'Acte Uniforme OHADA et aucun plafond de rémunération n'est arrêté. Cependant, le décret N° 87-1141 du 20 août 1987 fixe les plafonds pour les administrateurs et dirigeants des sociétés d'Etat et d'économie mixte.

Pour les entreprises du secteur public et parapublic, les rémunérations et avantages accordés au PCA, DG et DGA sont fixés par le Conseil d'Administration dans la limite des plafonds prévus par la réglementation en vigueur. Ceci suppose comme c'est le cas pour l'Acte Uniforme que le Conseil d'Administration dispose de possibilités ouvertes pour fixer la rémunération des mandataires sociaux mais à condition de ne pas dépasser le plafond.

Pour ces types d'entreprise, lors de nos recherches empiriques, nous avons remarqué qu'en général, les administrateurs bénéficient des dotations mensuelles de carburant et de téléphone, des frais de représentation et des primes de séance de travail en plus des jetons de présence qu'ils reçoivent régulièrement après chaque séance du conseil. La plupart de ces avantages ont été validés par le Conseil d'Administration au mépris de l'art 66 de la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 fixant le statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic.

Il faut également souligner que ces primes et indemnités servies par le Conseil d'Administration sont à des montants exorbitants et sans rapport avec ceux prévus dans le décret n° 87/1141 du 20 Août 1987 fixant les rémunérations et les avantages des personnels des établissements publics et des sociétés d'économie mixte.

Le directeur général accorde des avantages au personnel (prime de logement, indemnités compensatrices, per diem, indemnités de représentation et frais de déplacement) sans fondement légal et le plus souvent sur la base de résolution du Conseil d'Administration qui transgresse la législation en la matière.

Le seuil de rémunération dépend fortement du niveau de relation qui existe entre le PCA et le DG car ce sont ces deux administrateurs qui pilotent en fait le Conseil d'Administration eu égard à leur mode d'accession à ces postes.

Il est fort intéressant que le système de rémunération soit révisable en permanence, dans le but de réduire le degré de divergence existant entre les différentes parties prenantes à la vie de l'entreprise.

Dans le contexte de notre étude, le mode de rémunération le plus répandu est celui du salaire de base et avantages rattachés ; quelques cas relatifs à la rémunération fonction de performance sont observés. Sur le plan boursier, rien ne peut être dit car la bourse de valeur du Cameroun compte trois entreprises cotées au moment de la réalisation de cette étude. La renégociation des salaires n'est pas toujours une évidence et on s'en tient au code du travail et la convention collective qui fixent les modalités de majoration des salaires (ancienneté, primes, etc.).

Les rémunérations exorbitantes relevées se justifient en ce sens que les mandataires sociaux sont impliqués dans la fixation des taux de salaire. L'inactivité du comité de rémunération dans nos entreprises est un frein à la détermination des sommes reflétant le niveau de travail fourni. Le copinage reste le moyen répandu d'allocation de rémunération.

Dans tous les cas, un système de rémunération sera efficace s'il permet de minimiser les coûts d'agence, d'aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires et d'attirer voire retenir les meilleures compétences.

Le pouvoir reconnu au Conseil d'Administration s'exerce sous contrainte des comportements des membres qui peuvent être à l'origine des dysfonctionnements et aussi des faiblesses reconnues à la législation camerounaise. Ce pouvoir n'est garanti qu'à la seule condition de l'efficacité informationnelle²⁹.

I.2.1.1.3. Information au sein du Conseil d'Administration

Il est indéniable que l'information occupe une place importante dans le débat sur la gouvernance d'entreprise et garantit une bonne gestion de l'organisation. Pour être efficace, les conseils devraient déléguer leurs tâches de gestion quotidienne à un comité de direction ; ce qui traduit une spécialisation des tâches entre les administrateurs³⁰. La principale implication de cette distinction est d'assurer voire garantir une transparence

²⁹ L'efficacité informationnelle est comprise comme le souci d'une information complète et de qualité entre les personnes qui participent au fonctionnement de l'entreprise. Elle renvoie alors au principe de transparence qui est la base de la confiance nécessaire entre une entreprise et tous ceux qui sont concernés par son activité.

³⁰ Cette spécialisation conduirait à distinguer deux catégories d'administrateurs à savoir les « exécutifs » et les « non exécutifs ». Les premiers dirigent et représentent valablement l'entreprise et sont membre du comité de direction. Les seconds quant à eux contrôlent l'action du comité de direction et réfléchissent aux choix stratégiques.

interne suffisante pour que les membres du conseil puissent exercer leurs missions dans de bonnes conditions.

L'Acte Uniforme OHADA donne la possibilité aux administrateurs de consulter tous les documents de l'entreprise, mais à condition de passer par la voie hiérarchique ; ce qui est à notre avis lourd. Dans cet esprit, l'administrateur ne peut pas s'adresser par exemple directement au personnel, il doit introduire une demande au Conseil d'Administration afin d'être orienter vers le service compétent.

Nous estimons que pour simplifier la tâche de l'administrateur en quête de l'information et garantir une réelle transparence au sein de la société, les statuts peuvent donner un accès plus aisé à l'information. La principale implication est de définir une procédure d'information interne afin de permettre à tous les administrateurs d'exercer leurs compétences en connaissance de cause.

Sur ce point, Wymeersch (1998) indique que la procédure devrait donner le droit à chaque administrateur de se faire assister par un expert dans sa mission d'investigation. A contrario et compte tenu de la précision des textes en vigueur sur le recrutement des administrateurs à savoir « pour leur compétence » ; accorder une telle prérogative aux administrateurs est relativement abusive.

L'Acte Uniforme est silencieux sur le droit à l'information des membres du Conseil d'Administration, ces derniers devant s'en tenir à ce que leur communique le président du Conseil d'Administration. Cette défaillance en matière de l'information des administrateurs représente une déficience cruciale par rapport aux standards internationaux. Ceci s'observe au regard de l'article 455 de l'Acte Uniforme OHADA qui stipule que « à l'exception de l'obligation de discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme tel par le président du Conseil d'Administration, à laquelle est tenue les administrateurs ».

L'information étant une ressource rare pour les gestionnaires, sa détention peut-être source de conflits et de pouvoir. En termes de conflit, le Conseil d'Administration constitue un instrument privilégié de sa réduction dans l'entreprise.

I.2.1.1.4. Réduction de l'intensité de conflit

Le conflit étant le quotidien qui alimente les relations sociales dans les organisations, l'acte uniforme a prévu des outils pour l'atténuer et le gérer. Il s'agit des

conventions réglementées (art 438 à 448) ; les conventions interdites (art 441 à 442) et la ratification des conventions par l'Assemblée Générale ordinaire. En guise de rappel, il y a conflit d'intérêt lorsque l'intérêt personnel supplante l'intérêt général c'est-à-dire l'intérêt de la société.

a) Conventions réglementées : article 438

Toute convention entre une société anonyme et l'un de ses administrateurs, directeurs généraux ou directeurs généraux adjoints doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration. Il en est de même des conventions auxquelles un administrateur ou un directeur général ou un directeur général adjoint est indirectement intéressé ou dans lesquelles il traite avec la société par personne interposée.

Sont également soumises à autorisation préalable du Conseil d'Administration, les conventions intervenant entre une société et une entreprise ou une personne morale, si l'un des administrateurs ou un directeur général ou un directeur général adjoint de la société est propriétaire de l'entreprise ou associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, administrateur général, administrateur général adjoint, directeur général ou directeur général adjoint de la personne morale contractante.

b) Contrôle du Commissaire aux comptes et approbation de l'Assemblée Générale (art 440 al1 et 2)

Dans le cadre des conventions sus-citées, l'administrateur intéressé est tenu d'informer le Conseil d'Administration dès qu'il a connaissance d'une convention soumise à autorisation. Cependant, il ne peut pas prendre part au vote sur l'autorisation sollicitée.

Le président du Conseil d'Administration ou le président-directeur général avise le commissaire aux comptes, dans le délai d'un mois à compter de leur conclusion, de toute convention autorisée par le Conseil d'Administration et la soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le commissaire aux comptes présente, sur ces conventions un rapport spécial à l'Assemblée Générale ordinaire qui statue sur ce rapport et approuve ou désapprouve les conventions autorisées. Le rapport du commissaire aux comptes a pour contenu les différentes conventions à la ratification, le nom des administrateurs impliqués, la nature et l'objet des conventions, les modalités essentielles notamment l'indication des prix ou des tarifs pratiqués, des ristournes ou commissions consenties, des sûretés conférées et le cas

échéant toutes autres informations permettant aux actionnaires d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion des conventions analysées.

Le commissaire aux comptes dans l'exercice de sa mission doit dénoncer toutes violations constatées à l'établissement des conventions réglementées à l'Assemblée Générale. Ces violations couvrent notamment les dispositions des articles 438 à 448 de l'acte uniforme.

c) Conventions interdites : Article 450 AU

A peine de nullité de la convention, il est interdit aux administrateurs, aux directeurs généraux et aux directeurs généraux adjoints ainsi que leurs conjoints, ascendants ou descendants et aux personnes interposées, de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

Cette interdiction ne s'applique pas aux personnes morales membres du Conseil d'Administration. Toutefois, leur représentant permanent, lorsqu'il agit à titre personnel, est également soumis aux mêmes dispositions que ci-dessus. Lorsque la société exploite un établissement bancaire ou financier, cette interdiction ne s'applique pas aux opérations courantes conclues à des conditions normales.

Les trois instruments prévus par l'acte uniforme pour réduire les conflits entre les administrateurs et la société ayant été passé en revue, il est opportun de préciser d'une part que ces instruments sont nécessaires, mais insuffisant pour asseoir une lutte efficace contre les intérêts égoïstes. Diverses procédures devraient être prescrites notamment la charte de l'administrateur, le code éthique à mettre à la disposition de toutes les parties prenantes. La loi ou les statuts doivent inclure les dispositions relatives aux affaires conclues entre un administrateur et la société et ce dernier n'est pas autorisé à prendre part aux délibérations concernant sa transaction. Un système d'information d'alerte mérite d'être développé dont le but est de faciliter une veille informationnelle en direction du président du Conseil d'Administration pour toutes situations de conflit d'intérêt. Au total, il est fortement recommandé aux administrateurs d'exercer leur fonction avec diligence et éviter tous conflits de nature à perturber la bonne marche de la société.

La fonction disciplinaire reconnue au Conseil d'Administration et prévue par la loi 1999 et par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique se heurte dans la pratique à beaucoup de difficultés.

I.2.1.1.5. Difficultés liées à l'exercice de la fonction disciplinaire

La mission dévolue au Conseil d'Administration par les textes réglementaires au Cameroun est celle d'évaluer les capacités de l'équipe managériale. Cette mission est complexe et délicate en raison du comportement opportuniste des acteurs. L'asymétrie d'information rend plus difficile la tâche d'évaluation et de contrôle. L'information est un bien précieux du Conseil d'Administration qui le plus souvent provient de l'équipe dirigeante.

Ainsi, le dirigeant peut sélectionner l'information à transmettre au Conseil d'Administration. Les administrateurs internes qui sont directement sous sa responsabilité, dans le souci de préserver leurs intérêts, ne peuvent pas aller contre leur patron. Quant aux administrateurs externes, bien qu'étant bien expérimentés et compétents, sont réduits dans leur fonction en matière d'information.

Les prédictions de la théorie nous présentent les conflits d'intérêt entre gros porteurs et petits porteurs. Il convient aujourd'hui de constater ces conflits entre administrateurs. Dès lors que c'est le dirigeant qui véhicule l'information, si ce dernier est de connivence avec le président du Conseil d'Administration, ils pourront ensemble manipuler l'information de telle sorte que les administrateurs n'aient pas la même information stratégique au même instant. (Limite de l'article 455 de l'AU). Ce qui viendrait incontestablement à paralyser le Conseil d'Administration et réduire de façon significative l'efficacité de l'évaluation de l'équipe managériale.

Il serait intéressant pour les entreprises de créer des cellules d'information directement rattachées au Conseil d'Administration où chaque administrateur peut obtenir à tout instant sans transiter par la Direction Générale des informations sur la vie de la société. Ces cellules contribueront à limiter la rétention de l'information par le directeur général et le président du Conseil d'Administration. Au delà de ces cellules d'information, l'environnement légal doit davantage renforcer la protection des intérêts des investisseurs.

L'environnement dans lequel s'inscrit notre recherche est marqué par l'inefficacité des conseils d'administration caractérisée par une absence voire une insuffisance de contre-pouvoir mais aussi par l'incapacité des conseils d'administration à préciser

clairement leurs responsabilités et la méthode à mettre en œuvre pour accomplir leurs obligations. Le problème de dynamisme de groupe de travail se pose avec acuité lorsqu'on sait que les administrateurs sont rarement unis. Ce dysfonctionnement tend à conforter la position du dirigeant à la tête de l'entreprise.

Quels que soient la nature des administrateurs et leur niveau d'information, il est clair que la gestion d'une entreprise est une tâche complexe qui doit être contrôlée et gouvernée par des mécanismes qui seront de toute évidence complexes. L'importance des difficultés nous oriente vers les caractéristiques du Conseil d'Administration.

I.2.1.2. Déterminants génériques des caractéristiques du Conseil d'Administration

L'importance qu'on accorde aux caractéristiques du Conseil d'Administration tient au fait qu'on suppose généralement qu'il existe une relation entre ces caractéristiques dont la composition, l'organisation du conseil et les réunions constituent l'épine dorsale et la performance financière de l'entreprise. Ceci nous conduit à mettre en avant les différents déterminants du Conseil d'Administration.

I.2.1.2.1. Taille et Composition

L'acte uniforme OHADA prévoit aux termes des dispositions de l'article 416 qu'une société anonyme peut être administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de douze membres au plus. Dans le cas spécifique des sociétés anonymes faisant appel public à l'épargne et dont les titres sont inscrits à la bourse des valeurs est obligatoirement composé de trois membres au moins et de quinze membres au plus (art 829 de l'Acte uniforme).

Au-delà du poids du Conseil d'Administration, l'acte uniforme précise en son article 417 que le Conseil d'Administration peut comprendre des membres qui ne sont pas actionnaires de la société dans la limite du tiers (1/3) des membres du conseil. Ce cadrage renvoie à l'équilibre à observer au sein des conseils d'administration.

Dans l'intervalle donné par la loi les statuts de l'entreprise peuvent fixer librement l'effectif des administrateurs traduisant ainsi la marge de manœuvres accordée aux entreprises dans cet exercice.

Il est à souligner qu'en contexte camerounais, il est urgent de procéder à un rééquilibrage des conseils d'administration en introduisant systématiquement le directeur général, le directeur général adjoint et le directeur administratif et financier.

Certains facteurs peuvent influencer la taille du Conseil d'Administration en l'occurrence la stratégie de l'entreprise : la diversification des activités suppose l'acquisition des compétences en conformité avec l'option stratégique retenue. Le Conseil d'Administration serait comme le soulignent Pearce et Zhara (1992) un moyen de se procurer les expériences et les connaissances nécessaires à la bonne gestion de la croissance dispersée.

Ceci pourrait implicitement signifier que l'option stratégique influencerait la taille du Conseil d'Administration en réponse à la théorie de la dépendance des ressources. L'actionnariat peut dans une certaine mesure conditionner le poids du Conseil d'Administration. La taille dépendrait donc de la catégorie à laquelle appartient l'entreprise.

L'incertitude de l'environnement : le Conseil d'Administration est un moyen de créer des contacts avec l'environnement et d'absorber l'incertitude environnementale. Plus grande sera cette incertitude, plus les informations nécessaires pour la prise de décision seront nombreuses et difficile à obtenir. C'est ainsi que la taille du Conseil d'Administration constituerait comme le relève Pfeffer (1972, 1973), un levier d'action pour réduire cette incertitude environnementale. D'où une taille importante du Conseil d'Administration permettrait à l'entreprise de bénéficier des connaissances spécifiques et variées d'une part et capter les informations précieuses et capitales d'autre part.

En conformité avec les standards internationaux, l'acte uniforme OHADA a défini une borne supérieure largement suffisante 12 ou 15 pour pallier au problème d'effectif dans les conseils d'administration lorsqu'on est à la recherche des compétences. La composition ainsi faite, il convient dès à présent de s'intéresser sur les dispositions relatives au mandat d'administrateur et de leur accession.

I.2.1.2.2 Mandats, nominations des administrateurs et mandataires sociaux

L'analyse de la structure de gouvernance se résume à des questions d'appropriabilité des tâches quotidiennes de gestion qui ne peuvent pas être assumées uniquement par l'Assemblée Générale, organe souverain d'une organisation finalisée. Cette dernière est donc appelée à désigner des mandataires sociaux à qui elle délègue une partie de ses fonctions et à limiter leur responsabilité dans le temps. Cette analyse résulte d'une vision simplificatrice du principe de la séparation entre la propriété et la direction.

a) *Nomination des administrateurs et mandataires sociaux*

Elle est l'œuvre de l'Assemblée Générale constitutive ou des statuts. En cours de vie sociale, les administrateurs sont désignés par l'Assemblée Générale ordinaire. En cas de vacance d'un ou de plusieurs sièges d'administrateurs par décès ou par démission, le Conseil d'Administration peut coopter entre deux assemblées, de nouveaux administrateurs. La nomination est l'œuvre des relations entretenues avec le président ou le fruit de la cooptation.

Le directeur général et le directeur général adjoint sont nommés par le Conseil d'Administration parmi ses membres. (art 485 AU). L'article 47 de la loi de 1999 abonde dans le même sens mais précise que le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint sont nommés à la majorité des 2/3 par le Conseil d'Administration sur proposition de l'actionnaire majoritaire ou unique. Ceci suppose que le directeur général et le directeur général adjoint sortent parmi les administrateurs. On observe dans la pratique d'une part que les occupants de la Direction Générale ne sont pas toujours les administrateurs au départ de leur promotion et d'autre part, dans les entreprises publiques et parapubliques, c'est l'entorse spectaculaire à la règle ; c'est le chef de l'Etat qui nomme à la fois le président du Conseil d'Administration, le directeur général et le directeur général adjoint. Cette entorse s'observe bien évidemment en France avec la nomination de Monsieur François PEROL, n°3 de l'Elysée en mars 2003 au poste de Président Directeur Général d'un groupe bancaire. La différence qui existe entre le Cameroun et la France est que, pour le premier, l'acte du Chef de l'Etat d'empiéter sur les lois est une règle tandis qu'en France, cela relève de l'exception.

Le cadre légal offre une large latitude au Conseil d'Administration dans le choix et la nomination des administrateurs sans toutefois fixer les règles du jeu. Il convient de rappeler qu'il existe des postes de président du Conseil d'Administration liés à la fonction gouvernementale occupée. Ce qui traduit au sens de l'article 18 de la loi de 1999 une incompatibilité.

L'Acte Uniforme en son article 424 stipule que les modalités de l'élection des administrateurs sont librement fixées par les statuts qui peuvent prévoir une répartition des sièges en fonction des catégories d'actions.

Toutefois, et sous réserve des dispositions du présent Acte Uniforme, cette répartition ne peut priver les actionnaires de leur éligibilité au conseil, ni priver une catégorie d'actionnaires de sa représentation au conseil.

Les administrateurs sont rééligibles sauf stipulation contraire des statuts. Cette disposition en réalité signifie qu'il revient au Conseil d'Administration d'arrêter une procédure claire de désignation des administrateurs qui est en fin de compte soumise à la ratification de l'Assemblée Générale.

Le recrutement de chaque administrateur s'accompagne de responsabilité bien établie pour agir dans l'intérêt ultime de la société c'est-à-dire de l'ensemble des parties prenantes et non seulement pour les actionnaires.

En tout état de cause, seuls les critères de compétences, d'indépendance et d'objectivité qui doivent prévaloir lors du recrutement d'un administrateur comme le dispose l'article 523 de l'Acte Uniforme : lorsque l'ordre du jour de l'Assemblée Générale porte sur la présentation des candidats au poste d'administrateur ou d'administrateur général, selon le cas, il doit être fait mention de leur identité, de leurs références professionnelles et de leurs activités professionnelles au cours des cinq dernières années.

Face à la faiblesse des textes en vigueur sur la démarche conduisant à la nomination des administrateurs, elle reste un mythe car basée le plus souvent sur des principes secret et relationnel.

b) Mandats des administrateurs

Le dispositif juridique fixe la durée d'un mandat d'administrateur à six (06) ans au cours de la vie d'une société anonyme et deux (02) ans à la constitution. A la suite de cette disposition de l'article 420 de l'Acte Uniforme, des incompatibilités ont été mentionnées notamment :

- Nul ne peut être à la fois membre de plus de cinq (05) conseils d'administration de sociétés anonymes ayant leur siège social sur le territoire d'un même Etat.
- le nombre de mandats de président du Conseil d'Administration de sociétés anonymes est plafonné à trois (03) pour celles dont le siège social est sur le territoire d'un même Etat partie.
- Le non cumul de mandat de président du Conseil d'Administration avec plus de deux (02) mandats d'administrateur général ou de directeur général de sociétés anonymes ayant leur siège social sur le territoire d'un même Etat partie.

Ce dispositif contribue à faciliter la disponibilité des administrateurs. Il convient de souligner que le nombre de mandats est élevé et que la tendance serait à sa réduction pour ainsi permettre de renouvellements après évaluation des performances.

La loi de 1999 dispose à son article 37 al.1 que le président du Conseil d'Administration est élu pour un mandat de trois (03) ans renouvelable une (01) fois. Il en est de même pour les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale.

Parmi les deux textes de référence, celui de la loi de 1999 cadre bien avec les attentes des normes internationales car elle limite à trois ans la durée d'un mandat alors que l'Acte Uniforme ouvre une possibilité jusqu'à six (6) ans et laisse libre choix aux statuts de définir une période dans cette limite. La durée de trois (03) ans est suffisante pour évaluer un dirigeant ou administrateur et apprécier ses performances.

Le cumul des mandats soulève la question de « comment le dirigeant peut assumer correctement et simultanément les fonctions de président directeur général et d'administrateur dans d'autres sociétés ? ». Autrement dit, comment est-ce qu'un dirigeant peut-il gérer de façon efficace les intérêts de la société qu'il dirige et en même temps porter à l'esprit les éléments d'appréciation d'une bonne gestion pour toutes les autres sociétés dont il est administrateur ? Ce qui nous conduit à penser à une limitation de nombre de mandats à un (01), à un resserrement de la fonction d'administrateur et à en demander notamment un véritable engagement moral d'agir efficacement pour leurs mandats.

I.2.1.2.3. Réunions du Conseil d'administration

Les dispositions des articles 453 à 461 de l'Acte Uniforme fixent les modalités généralement de déroulement et de fonctionnement du Conseil d'Administration en termes de convocation, délibérations, compte rendu. Le dispositif juridique laisse une marge de manœuvres confortables aux sociétés pour organiser les séances de travaux du Conseil d'Administration à travers les statuts, les règlements intérieurs, etc. Cependant, il reste un vide au niveau du secrétariat des réunions du Conseil d'Administration.

Le conseil sur convocation de son président, se réunit aussi souvent que nécessaire. Cela signifie que le conseil peut se réunir autant de fois que l'exige l'intérêt de la société. Aucune contrainte temporelle n'est soulignée dans les textes en vigueur pour les entreprises privées. Par contre, du côté des entreprises publiques et parapubliques, il est exigé au président du Conseil d'Administration de convoquer la réunion du conseil au

moins deux (02) fois par an. L'inobservation de cette recommandation est un motif de limogeage du président du Conseil d'Administration.

L'important selon nous n'est pas le nombre de réunions tenues par an, mais plutôt la qualité du contenu de ces réunions. La responsabilité des administrateurs s'exerce alors en réunion où il est question de prendre des décisions qui engagent la survie de la société. Pour cela, il est impératif que le dispositif juridique instaure la rédaction des chartes voire de règlement intérieur des conseils d'administration, et précise le contenu des procès-verbaux des réunions. Un constat est fait au Cameroun selon lequel les procès-verbaux communiqués par les sociétés semblent être rédigés par une personne. Ce qui trahit un manque d'originalité dans le travail, une absence de créativité, en un tout un manque de compétence. Les procès-verbaux sont, comme on le dirait en traitement de texte informatique, des « *copier-coller* ».

La principale caractéristique de nos conseils est qu'ils sont des chambres d'enregistrement. Deux raisons expliquent cette prise de position (cf. entretiens GICAM, CDC, CONSUPE, H N) : d'une part, les documents ne sont pas remis aux administrateurs à temps pour leur permettre une bonne exploitation afin d'assurer une bonne évaluation ; d'autre part et le plus souvent, le Directeur Général est l'ami du président du Conseil d'Administration, dans cette optique le Conseil d'Administration sous l'influence de son président ne fait qu'entériner les propositions. Dans le cas des entreprises familiales, c'est le détenteur de la grande proportion du capital qui décide.

Le Conseil d'Administration n'est pas réaliste et les décisions sont toujours prises à l'unanimité. Cette unanimité est inquiétante et les débats ne sont pas de nature à favoriser et garantir l'équité des administrateurs. On note une absence de rapport spécial du président du conseil accompagnant le rapport général du conseil.

Il est souhaitable que les législateurs intègrent cette dimension dans les textes en rejoignant ainsi la loi sur la sécurité financière du 1^{er} Août 2003 en France qui exige au président du Conseil d'Administration ou du conseil de surveillance de rendre compte dans un rapport des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

La passivité du Conseil d'Administration soulève le problème de l'indépendance des administrateurs et le cumul de mandats. Force est de constater que la qualification d'administrateur indépendant est difficile à concevoir dans la mesure où aucun texte en

vigueur au Cameroun ni dans l'espace OHADA ne normalise ce qualificatif. Les critères retenus pour cette catégorie d'administrateur sont issus du rapport Vienot II sur le gouvernement de l'entreprise.

Au regard de l'usage qui en est fait au Cameroun, on peut penser que la quasi-totalité des administrateurs des conseils d'administration des entreprises camerounaises sont indépendants. Il serait utopique de penser qu'on puisse définir un statut juridique propre aux administrateurs indépendants. La véritable problématique est celle de la responsabilisation des administrateurs.

Certes que l'Acte Uniforme prévoit des règles sur la responsabilité civile et pénale des administrateurs, les modalités de mise en œuvre et leurs sanctions ; mais s'il est vrai que la personne la plus responsable d'une affaire est son propriétaire, au lieu de donner plus de possibilités aux administrateurs indépendants, il serait judicieux de renforcer le rôle des actionnaires au sein des conseils.

Il convient après avoir décrypté les caractéristiques du Conseil d'Administration, de cerner dans ce qui suit le pouvoir et la responsabilité des administrateurs.

I.2.1.3. Responsabilités et pouvoirs des administrateurs

Le conseil à travers ses membres est responsable vis-à-vis de la société et de ses actionnaires. En d'autres termes, cela suppose que les membres du conseil sont responsables individuellement ou solidairement envers la société ou les tiers des faits contraires à la loi, ou des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires ou des fautes qu'ils auraient commises dans l'exercice de leur fonction.

Les fonctions essentielles du conseil incluent la définition des objectifs de l'entreprise le suivi de la gestion, la préparation et l'approbation des états financiers, la convocation des assemblées générales, la nomination et le remplacement du président du conseil et le Directeur Général, la fixation des rémunérations des administrateurs, du président et des gestionnaires, la gestion des conflits et la préparation et soumission des rapports des administrateurs à l'Assemblée Générale Ordinaire.

Dans la pratique on constate que ce n'est pas toujours le cas ; pour preuve, nous avons assisté au Cameroun à une vague d'arrestation des directeurs généraux et des présidents du Conseil d'Administration sans que l'ensemble des administrateurs ayant

donné quitus soit inquiète au même titre ; à condition d'avoir établi la preuve de diligence d'un administrateur avisé et d'un mandataire loyal.

Dans cet esprit, lorsqu'un administrateur n'est pas d'accord sur un aspect ou un point soulevé ou une décision prise, il doit le faire savoir soit en écrivant au président du conseil, soit en saisissant les tribunaux. La législation favorise l'expression des réserves lors de la signature des procès-verbaux.

Les évaluations faites au sujet du mode de fonctionnement et d'organisation des conseils d'administration au Cameroun ont un enjeu d'autant plus important que cette structure est censée être un mécanisme essentiel du contrôle des dirigeants par les actionnaires. Les observations réalisées en général sur le rôle disciplinaire du Conseil d'Administration semblent révéler en fin de compte une efficacité limitée de cette structure, qui peut recevoir les explications suivantes :

- les administrateurs pèsent entre le gain qu'ils retirent et les coûts induits par leur fonction
- manque de politique de rémunération et de remplacement des dirigeants
- irréalisme du Conseil d'Administration et difficulté de diffusion des informations
- l'incompétence des administrateurs due à la non spécification du profil du poste à pourvoir

Les différents contours du Conseil d'Administration étant cernés, une autre dimension de la structure de gouvernance mérite une attention particulière. Il s'agit du mouvement des pourvoyeurs de fonds regroupé sous le vocable d'Assemblée Générale des actionnaires.

I.2.2. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

La société anonyme, qu'elle fasse appel public à l'épargne ou non est perçue comme une démocratie où le pouvoir suprême appartient aux détenteurs de droit de propriété (actionnaire) réunis en assemblée générale souveraine. Selon la théorie des contrats incomplets (Hart, 1991) la notion de propriété recouvre deux aspects que sont les droits résiduels de décision et l'appropriation des gains résiduels qui ont un impact réel sur la performance des firmes.

Or, pour appréhender les régimes de propriété en vigueur dans un pays, il est plus recommandé d'estimer le gouvernement de cette propriété qu'ils engendrent. L'analyse économique considère les structures de propriété socle de l'Assemblée Générale d'actionnaire comme étant l'un des fondements du gouvernement des entreprises (Pedersen et Thomsen, 1999 ; Whitley, 1992 ; Shleifer et Vishny, 1986 ; North et Thomas, 1973).

Les caractéristiques de l'Assemblée Générale d'actionnaire ne seront développées sans toutefois passer en revue la notion de propriété (I.2.2.1) ; puis nous parlerons de la réglementation des assemblées générales telles que prévues par les mécanismes juridiques (I.2.2.2) avant d'aborder les différents droits de l'actionnaire (I.2.2.3).

I.2.2.1. L'appropriation camerounaise de la propriété

Le Cameroun de par ses spécificités culturelles (pays regorgeant plus de 250 ethnies et bilingue : français et anglais) mais également la présence des éléments acquis extérieurement comme la colonisation occidentale en tant que faits indispensables influencent ses prises de décision.

Signataire du traité OHADA, le Cameroun dispose d'abord et avant tout de ses mécanismes de régulation des affaires et un important arsenal juridique comme l'ensemble des autres pays signataires. De ce fait, une définition admise au Cameroun en ce qui concerne la propriété n'est forcément pas la même dans un autre Etat partie. D'où la diversité des définitions susceptibles d'exister.

En droit Coutumier camerounais, une nette distinction s'opère entre la propriété familiale villageoise et la propriété intuitu personae c'est-à-dire individuelle.

I.2.2.1.1. Propriété collective et familiale

Cette catégorie de propriété porte sur la terre. Le comportement des Camerounais et des africains en général vis à vis de la terre est bien contigu en ce que celle-ci à un caractère sacré et schématise la présence effective des membres d'une famille ou communauté de génération en génération. Gomez et Mendy, (2005) soulignent que le comportement au plan continental est le gage de la continuation de la vie car elle lie des générations des familles entières de l'aïeul fondateur au plus jeune membre de la famille. La terre est donc conçue comme un bien commun appartenant à toute la famille ou la communauté et pour cela, ne saurait échapper au contrôle de celle-ci³¹. Le droit africain et

³¹ Pour plus de détails sur ce thème, il est suggéré de se référer aux travaux de Kouassingan, Adjété, 1966 et Madjarian, 1991.

dans une certaine mesure celui du Cameroun de la terre repose sur le principe primordial de communisme à travers la solidarité et le principe de présence réelle renvoyant à la vitalité.

I.2.2.1.2. Propriété individuelle des biens comme résultat du travail fourni

Elle suppose en droit de propriété un effort personnel préalable et un aboutissement sur lequel s'appuie ce droit. Toutes choses créées ou acquises par l'homme au terme de son travail sont assimilées aux actes marchands et peuvent cependant être appropriées individuellement ou aliénées. Ce type de bien se transmet aisément entre ascendants ou descendants.

Comme illustration, nous avons un cas d'acquisition de terrain dans une communauté villageoise. La procédure se structure en trois phases. La première porte sur la visite du terrain avec la famille concernée conduit par le chef de famille ou son représentant légal reconnu à la chefferie du village. Après cette visite, la famille se réunit pour valider les modalités financières (prix du mètre carré et le mode règlement). La deuxième étape se déroule chez le chef du village représentant des autorités administratives. L'acte de donation du terrain est signé car en droit camerounais, une personne n'est pas autorisée à vendre le domaine national. Sont considérés comme tels, les terrains non titrés. Le vendeur (famille) et l'acheteur signent ensuite l'abandon du droit coutumier qui sera ensuite présenté aux autorisations administratives pour la phase d'immatriculation. Il est nécessaire de rappeler que l'acheteur doit donner après cette signature d'abandon de droit coutumier la nourriture aux ancêtres représentés par la communauté villageoise vivante sur les lieux. Cet acte n'est pas expressément prévu par les textes en vigueur. La troisième phase concerne la descente sur le terrain aux fins d'immatriculation et de levée topographique. L'acquéreur est encore tenu d'offrir la logistique au personnel administratif et une deuxième vague de nourriture à déguster après les travaux sur le terrain (délimitation des bornes).

Il est à constater qu'au début de l'acte de vente, la famille se regroupe toujours avant toute décision et chaque membre a un droit de contrôle sur l'opération. Cette concertation au regard du fonctionnement d'une société renvoie à l'Assemblée Générale des cohéritiers. La décision de vente est d'abord prise en collégiale selon le principe reconnu aux délibérations en Assemblée Générale d'actionnaire. Chaque membre de la famille représente une voix quel que soit son âge et son sexe et la décision est prise à la totalité des voix exprimées ; en d'autres termes, la décision de vente doit être prise à 100%

car une seule abstention vaut annulation de la procédure si le membre lésé ou qui fait opposition est en justice. Dans ce collège familial, la décision doit donc être adoptée à l'unanimité en assemblée familiale contrairement à la société où la majorité des 2/3 est requise pour valider des résolutions.

La venue des colons a profondément modifié le rapport entre le camerounais et sa terre. Soucieux de la protection de leur exploitation des terres situées en zone urbaines et périphériques, les colonisateurs ont instauré des systèmes de sécurité allant de l'immatriculation à la transcription en passant par l'inscription au registre des domaines. La véritable révolution foncière est intervenue au Cameroun après les indépendances de 1960. Ces différentes acceptions de la propriété ont une influence sur l'univers de l'entreprise et spécifiquement sur les déterminants de l'Assemblée Générale.

I.2.2.2. Caractéristiques des assemblées d'actionnaires

L'Acte Uniforme OHADA distingue trois types d'Assemblée Générale notamment l'Assemblée Générale ordinaire, l'Assemblée Générale extraordinaire et l'assemblée spéciale. Le fonctionnement appelle un quatrième type hybride d'assemblée à savoir l'Assemblée Générale mixte.

I.2.2.2.1. Assemblée générale ordinaire

Elle est l'organe d'expression du droit commun des actionnaires et se tient au moins une fois l'an dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice. Lorsqu'il existe des entraves rendant impossibles la tenue de l'assemblée, il revient à la justice de fixer une nouvelle date car aucune décision importante à notre avis ne peut être prise tacitement.

Tout actionnaire quelle que soit sa catégorie d'actions est libre de participer à la réunion de l'Assemblée Générale ordinaire. Seulement, des exceptions sont données dans les statuts relatives au quota de participation minimal ; celui-ci ne peut pas excéder dix pour ouvrir le droit de participer aux assemblées générales ordinaires (art 548 al2). Plusieurs actionnaires peuvent se réunir pour atteindre ce minimum prévu par les statuts et se faire représenter par l'un d'entre eux. Le législateur a délibérément donné la possibilité aux créateurs de société de mettre une barrière à l'entrée de l'Assemblée Générale ordinaire où se prennent des décisions stratégiques sur la nomination des membres du conseil d'administrateurs, des directeurs généraux et directeur général adjoint et les commissaires aux comptes.

Les décisions prises dans cette assemblée ne doivent pas empiéter sur celles exclusivement réservées à l'Assemblée Générale extraordinaire (art 551 al2) et à l'assemblée spéciales (art 555 al3). L'Assemblée Générale ordinaire est habilitée à statuer sur les états financiers de synthèse de l'exercice, décider sur l'affectation des résultats, nommer les membres du Conseil d'Administration ainsi que les commissaires aux comptes ; approuver les conventions conclues entre les dirigeants sociaux et la société, émettre des obligations, approuver les rapports de commissaires aux comptes, fixer la rémunération annuelle des administrateurs. La pratique nous enseigne que plus de la moitié des actionnaires ne maîtrisent pas la rémunération des dirigeants qu'ils ont nommés, enfin approuver les rapports des commissaires aux comptes précisés à l'art 547 al4 de l'Acte Uniforme OHADA. La compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire mérite une attention particulière liée au poids des décisions qu'elle doit prendre pour la survie organisationnelle de l'entreprise.

I.2.2.2.2. Assemblée générale extraordinaire

Ces décisions engagent l'entreprise dans le très long terme et sont très subtiles. Cette assemblée est appelée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions ; autoriser la fusion, la scission la transformation et les apports partiels d'actifs. L'Assemblée Générale extraordinaire dans ses prérogatives peut dissoudre par anticipation la société ou en proroger la durée de vie qui est généralement de 99 ans (art 551 al3) ; et transférer le siège social en toute autre ville de l'Etat partie où il est situé sur le territoire d'un autre Etat (art 27). Elle est aussi compétente pour les décisions d'introduction en bourse et d'autorisation de souscription ou le rachat des actions.

La modification des statuts évoquée ci-dessus doit se faire dans les mêmes conditions et règles lors de la constitution embryonnaire de la société par les fondateurs. Seuls les notaires dans notre contexte sont appelés à conduire un tel acte vers l'authentification et font généralement office de secrétaire dans les assemblées générale au mépris de la loi. Ils justifient d'une présence absente, dans cette optique, seuls leurs honoraires les intéressent. Sur ce point, il est judicieux de lever ce monopole accordé aux notaires. Toutes décisions prises en assemblée sont enregistrées au rang des minutes des notaires ; la loi ne circonscrit pas le rôle effectif des notaires et leur implication dans la gouvernance d'entreprise n'est pas perceptible. Dans la plupart des cas, les notaires reçoivent les résolutions provenant des entreprises et se chargent de les authentifier.

I.2.2.2.3. Assemblée spéciale

Exclusivement réservée aux actionnaires détenteurs d'une certaine catégorie d'actions bien déterminée pour délibérer sur toutes les questions relatives à la catégorie d'actions spécifiées. Son rôle est d'approuver les décisions ayant but de modifier les droits d'un type d'actions. Au delà des dispositions de l'article 451 de l'Acte Uniforme qui donne des prérogatives à l'Assemblée Générale ordinaire pour approuver les décisions du Conseil d'Administration de déplacer le siège social à l'intérieur d'un Etat, il ressort un conflit de compétence avec l'Assemblée Générale extraordinaire pour la modification des statuts.

A la suite de cette confusion de compétence, deux éléments sont susceptibles de retenir notre attention : les programmes d'intéressement du Conseil d'Administration, des salariés et de la direction ; et l'achat ou la souscription par la société de ses propres actions.

Selon les dispositions des articles 639 à 650 de l'Acte Uniforme, l'achat par la société de ses propres actions pour quelques raisons que se soient est subordonné à l'autorisation de l'Assemblée Générale extraordinaire. Cependant, un seuil de 10% du capital est arrêté pour l'acquisition par la société de ses propres actions. Dans notre contexte où ce pouvoir est dévolu à l'Assemblée Générale, il est par contre réservé au Conseil d'Administration aux USA et en Suisse avec le même seuil de 10%.

Les programmes d'intéressement dont il est question concernent la pratique des stock-options. Le législateur OHADA n'aborde pas expressément cette possibilité de rémunérer les mandataires sociaux et salariés. Il est tout de même précisé que la société peut acquérir des actions au profit de ses salariés et leur attribuer dans un délai d'un an. L'attribution des actions incombe au Conseil d'Administration.

Les stock-options ne constituent pas un moyen de rémunération dans notre environnement ; les administrateurs sont exclus de cette forme de rémunération. Pour rythmer avec l'évolution actuelle du monde des affaires, la prise en compte des administrateurs dans le plan stock-option serait un atout et favoriserait l'alignement des intérêts sur ceux des actionnaires. D'où, les stock-options constituent un outil de réduction du conflit d'intérêt.

I.2.2.2.4. Assemblée mixte

Elle est une assemblée de fait dont la mission est de statuer sur des résolutions relevant simultanément de l'Assemblée Générale ordinaire et l'Assemblée Générale

extraordinaire. L'avantage est qu'elle évite de convoquer deux assemblées générales successives pour approuver le compte de l'exercice écoulé et procéder à une augmentation de capital qui entraîne toute chose égale par ailleurs la modification des statuts. Cette forme d'assemblée n'est pas prévue par le législateur donc elle n'est pas réglementée. Les procédures de fonctionnement et de délibérations doivent respecter les exigences prévues par la loi en ce qui concerne les deux catégories d'assemblées qu'elle représente.

Les compétences des assemblées générales présentes, nous allons dans la suite analyser la législation qui entoure son fonctionnement.

I.2.2.3. Déroulement des assemblées d'actionnaires

Le dispositif juridique a prévu une réglementation précise pour le fonctionnement des assemblées dont l'objectif visé est de prévenir les conflits entre actionnaires. Elle porte essentiellement sur la convocation, l'information des actionnaires, l'organisation de l'assemblée, et la délibération.

I.2.2.3.1. Convocation des actionnaires et ordre du jour

Les actionnaires doivent être convoqués avant la tenue de l'Assemblée Générale soit par le Conseil d'Administration ou par l'administrateur général selon les cas (art 516). Exceptionnellement, lorsque l'organe habilité à le faire est défaillant pour quelques raisons diverses, alors l'Assemblée Générale peut être convoquée par :

- le commissaire aux comptes en cas de défaillance de l'organe compétent ; il peut également convoquer dans le cadre de la procédure d'alerte qui est une innovation salubre dans le droit des sociétés des Etats membres de l'OHADA. L'alerte est déclenchée lorsque le commissaire aux comptes prend conscience d'un risque sérieux de cessation d'exploitation, donc de mise en redressement ou liquidation judiciaire. La principale difficulté d'exercice de ces prérogatives reste la compétence et l'indépendance du commissaire aux comptes.
- par un mandataire désigné par la justice à la demande de tout intéressé en cas d'urgence ou d'un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 10% du capital. Compte tenu de la difficile collaboration qui existe entre les actionnaires du Cameroun, marquée par le comportement de passager clandestin, il serait judicieux que le minimum de capital requis pour la demande de convocation d'une assemblée soit revue à la baisse soit 3%. Ce taux se justifie par la configuration du capital dans

notre contexte où le plus souvent les actionnaires sont les membres d'une famille (ascendants, descendants, collatéraux). Les actionnaires extérieurs à la famille (connaissances ou amis) inclus dans le capital à tort ou à raison représentent une part extrêmement minime du capital ne dépassant pas le seuil de 10%.

Le délai de convocation de l'Assemblée Générale est fixé à quinze jours au moins avant la date de la réunion pour permettre aux actionnaires de prendre connaissance des documents et de leur contenu afin de mieux préparer la séance de travail. Au regard des enjeux que revêt l'Assemblée Générale, ce délai nous semble relativement court dans un contexte où la culture de l'assemblée n'est pas développée et la passivité des actionnaires est une réalité.

La loi ne précise pas si dans ce délai minimum, les jours non ouvrables sont inclus ou pas. Ce silence peut prêter à équivoque en cas de conflit. Comparativement à certains pays, on note par exemple que le même délai minimum est de vingt jours en Suisse, au Royaume-Uni et en Afrique du Sud, de trente jours en Allemagne et de soixante jours aux USA.

Pour susciter un activisme des actionnaires, nous estimons qu'il est souhaitable de convoquer une Assemblée Générale au moins un mois avant la tenue de la réunion et les lettres peuvent parvenir aux actionnaires en dehors du journal officiel par leur adresse personnel.

Ce dernier aspect constitue un handicap majeur au Cameroun où le problème d'adresse se pose avec acuité. Selon les statistiques du Ministère des postes et des Télécommunications, 68.000 personnes³² ont une boîte postale sur une population de plus de 20.000.000 d'habitants. Le journal officiel est une source légale de convocation qui ne souffre d'aucune contestation ; mais force est de relever que la plupart des hommes d'affaires ne lisent presque pas le journal si oui la partie réservée aux appels d'offres. Ce qui signifie que même si la convocation est envoyée dans les délais, les canaux d'information restent un contrepoids ainsi que l'absence de la culture à la lecture du journal. Pour toute convocation, l'ordre du jour est toujours indiqué par son auteur.

Selon l'article 520 al3 de l'Acte Uniforme, un ou plusieurs actionnaires ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, d'un projet de résolutions lorsqu'ils représentent 5% du capital, si le capital de la société est inférieur à un

³² Statistique en provenance du Ministère des postes et des télécommunications

milliard (1 000 000 000) de francs CFA ; 3% du capital si le capital se situe entre 1 000 000 000 et deux milliards (2 000 000 000) de francs CFA ; 0,5% du capital si celui-ci est supérieur à deux milliards (2 000 000 000) de francs CFA.

Par rapport aux autres pays européens, l'OHADA a fait des avancées considérables en scindant le capital par classes qui correspondent à un taux de détention spécifique. Le modèle européen retient un seuil de 10% du capital par les actionnaires pour requérir une inscription à l'ordre du jour. En Suisse par exemple, le seuil de 10% est requis pour un capital de 1 million de francs Suisse minimum ; en Allemagne, ce seuil est arrêté à 5% du capital ou un million de mark aux USA, ce seuil est plus ouvert et représente un minimum de 1% du capital ou 2.000 dollars d'actions détenues pendant une année pleine au moins.

Le délai admis pour cette inscription est de dix (10) jours au moins avant la tenue de l'Assemblée Générale. Ce temps accordé aux actionnaires est en contradiction avec le délai requis de quinze jours pour la convocation de l'assemblée car les actionnaires qui souhaitent inscrire un point à l'ordre du jour doivent envoyer leurs propositions au Conseil d'Administration ou à l'organe compétent assez tôt pour que celui-ci puisse l'insérer selon les diligences de convocation de l'assemblée.

Le délai techniquement admis devrait être au-delà du minimum exigé de quinze jours, permettant que l'objet sollicité par l'actionnaire figure sur la convocation de l'Assemblée Générale. Dans la pratique, ce levier juridique n'est pas très utilisé par les actionnaires pour deux raisons fondamentales : l'ignorance des textes et de la valeur d'une Assemblée Générale. Le souci majeur réside dans la perception des dividendes.

Dans cet état d'esprit, il est clair que l'Assemblée Générale constitue une simple formalité. Inversement, le bon fonctionnement d'une Assemblée Générale passera nécessairement par l'information des actionnaires.

I.2.2.3.2. Information des actionnaires

Assurer une information minimale à tout associé est, en quelque sorte la preuve d'une parfaite transparence de la gestion sociale et, in fine, la garantie d'une bonne gouvernance d'entreprise. Les dirigeants sociaux disposent d'importants pouvoirs juridiques et économiques qui sont nécessaires à la poursuite quotidienne des intérêts de l'entreprise (Cartron et Martor, 2010). Par rapport à ces derniers, le pouvoir des actionnaires est plus épisodique (Cozian et *al.*, 2009) mais réel, y compris à l'encontre des dirigeants eux-mêmes.

Les pouvoirs dont disposent les associés leur confèrent le droit d'être informés et de prendre part aux décisions stratégiques. Par exemple, pour pouvoir délibérer sur toutes les questions en toute connaissance de cause, l'actionnaire a le droit d'obtenir les documents sociaux de l'entreprise et de poser des questions écrites aux dirigeants sociaux.

Le législateur OHADA a développé un arsenal juridique et procédural visant à maintenir un juste équilibre des rôles entre la structure de direction et l'actionnariat. Il poursuit dans ce sens les objectifs de bonne pratique de la gouvernance au sein de la société. L'accès à l'information n'est pas choisi et ne distingue pas l'actionnaire majoritaire de l'actionnaire minoritaire dans le processus de communication des documents. L'information peut être accessible de manière permanente au siège social. La quérabilité des documents sociaux est un principe admis en droit OHADA en dépit des contraintes qu'elle présente ; la portabilité aussi est une exception.

a) *Information ponctuelle*

L'article 525 de l'acte uniforme relatif à l'Assemblée Générale ordinaire circonscrit l'exercice du droit de communication des actionnaires et leur offre la possibilité de consulter les documents notamment les états financiers de synthèse, le rapport des commissaires aux comptes, la liste des administrateurs ainsi que les rémunérations versées aux dirigeants et salariés les mieux rémunérés. Cette disposition constitue une innovation tirée du droit français. La difficulté d'accès aux informations réside dans la catégorie des détails des rémunérations frappés du sceau de confidentialité même à l'égard des actionnaires. Avant l'Assemblée Générale, l'actionnaire peut exercer son droit à l'information tel que prévu par les dispositions des articles 671 à 684 de l'acte uniforme OHADA.

b) *Information permanente*

Hormis les informations occasionnelles, d'autres relatives à la vie de l'entreprise lui sont accessibles aux termes de l'article 526 de l'Acte Uniforme qui dispose que les documents sociaux des trois derniers exercices ainsi que les procès-verbaux des assemblées générales sont accessibles à tout instant aux actionnaires. Plus loin, cet article permet de consulter tous autres documents à condition d'être expressément mentionnés dans les statuts.

c) ***Querabilité de principe dans l'OHADA***

D'après les articles 525 et 526 de l'Acte uniforme, les actionnaires peuvent consulter les documents sociaux au lieu du siège social. Le législateur sur ce point n'a fait que conforter les principes en vigueur dans les Etats partie au lieu de rechercher un mécanisme plus efficace qui garantirait la rapidité et la qualité de la transmission des informations.

Contraindre les actionnaires à se déplacer au siège social pour consulter les documents sociaux constitue un obstacle à la fluidité de l'information notamment son exploitation. C'est pour cette raison que le droit OHADA a prévu une voie de contournement orientée vers la portabilité d'une certaine catégorie de documents jugés importants.

d) ***Portabilité intermittente***

Il est admis en droit OHADA la transmission des documents aux actionnaires à leur domicile. Il s'agit de l'avis de convocation à une Assemblée Générale (art 518 AU) ; le rapport de gestion (art 160 AU) ; les indications relatives à la société en cas de liquidation (art 266) et l'offre de rachat par la société de ses propres actions (art 644). Ces documents à notre avis sont très marginaux pour pouvoir influencer le fonctionnement d'une société. Les informations contenues dans ces documents ne sont pas de nature à donner des précisions sur la qualité de gestion qui intéresse les pourvoyeurs de fonds.

Les moyens de communication et de transmission de l'information sous OHADA ne sont pas efficaces et ne sauraient concourir à une bonne gouvernance étant donné que l'accès à l'information souffre d'une crise de légitimité dans notre contexte. Si l'on admet les entraves liées à l'accès à l'information, comment peut-on réussir à mieux organiser l'Assemblée Générale dans ces conditions ?

I.2.2.3.3. Organisation de l'Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration organise le déroulement de l'Assemblée Générale de manière à permettre aux actionnaires de s'exprimer suffisamment sur les points inscrits à l'ordre du jour. Généralement, les statuts indiquent les dispositions en conformité avec les textes en vigueur ; les dispositions entourant l'organisation des assemblées générales et les droits de vote accordés aux actionnaires.

L'assemblée d'actionnaires au terme de l'article 529 de l'Acte Uniforme est présidée par le président du Conseil d'Administration, le président directeur général ou

l'administrateur général. En cas d'empêchement du président, l'assemblée est présidée par l'actionnaire ayant ou représentant le plus grand nombre d'actions, sauf disposition contraire des statuts. Si l'égalité d'actions est observée, le dévolu de la présidence est jeté sur le doyen d'âge.

Il ressort de l'Acte Uniforme OHADA et comme c'est le cas dans d'autres pays que l'organisation de l'assemblée incombe au Conseil d'Administration. Le choix de l'actionnaire majoritaire ou encore du doyen d'âge n'est pas très intéressant dans notre contexte en ceci qu'il faut confier à l'actionnaire ayant des aptitudes intellectuelles et professionnelles avérées de conduire les débats de l'Assemblée Générale. Pour cela, le profil du poste doit être défini à l'avance. Les statuts devraient ouvrir aux experts externes à l'entreprise la possibilité de participer aux réunions et surtout les présider.

Le bureau est composé du président de deux scrutateurs et d'un secrétaire. L'Acte Uniforme n'indique pas les fonctions de ces postes ; ce qui peut être une source de dérapage. Donc il est impératif de circonscrire les missions de chaque membre du bureau dans un document relatif à la gouvernance à l'exemple d'une charte de gouvernement d'entreprise ou le règlement intérieur des assemblées.

Choisir uniquement le président de séance en cas d'empêchement du président du Conseil d'Administration parmi les actionnaires majoritaires revient à ignorer le droit des actionnaires minoritaires qui peuvent apporter leur expertise à la bonne marche de l'entreprise. Cette assertion est aussi valable pour la désignation des scrutateurs. Au regard du rôle des scrutateurs au sein du bureau, le choix de ceux-ci devrait être guidé par leur indépendance et non leur puissance financière.

Le secrétaire est nommé par l'assemblée et non par le bureau pour établir le procès-verbal de réunion. Il peut aussi être choisi en dehors des actionnaires (art 531 AU). Compte tenu de l'importance de cette fonction, le secrétaire devrait être un membre de la Direction Générale plus spécifiquement le directeur général dont les missions se résumeront à la préparation des réunions.

Il est clair qu'au premier chef de l'Assemblée Générale, se trouvent les actionnaires qui naturellement ont le droit d'y participer. Mais alors, ils peuvent se faire représenter par un mandataire. Selon l'article 528 de l'Acte Uniforme, l'actionnaire peut se faire représenter par un mandataire de son choix. Cette disposition constitue une

innovation par rapport à la loi française du 24 juillet 1966 qui n'admet pas cette liberté de choix du mandataire.

Cette loi française à son article 161 al2 n'admet comme mandataire d'un actionnaire qu'un autre actionnaire ou alors le conjoint de l'actionnaire mandant. La limite de la représentation apparaît lorsqu'il faut voter une résolution. Le mandataire est partagé entre ses convictions propres et celles recommandées par son mandant. Ainsi, il est tenu d'appliquer les consignes reçues mêmes si celles-ci semblent être frappées de vacuité. Le dilemme de la représentation se pose alors lorsqu'il faut délibérer.

L'ouverture de l'Assemblée Générale aux personnes externes est un signe de bonne gouvernance qui reste à être vérifié par l'activisme de ces dernières et leur contribution efficace à l'amélioration de l'action de l'assemblée sur la gestion quotidienne qu'elle a confiée aux mandataires sociaux. Les personnes extérieures le plus souvent convoquées sont : les commissaires aux comptes, les représentants des groupements des obligataires, les administrateurs non actionnaires.

Afin de garantir la fiabilité et la régularité de la réunion, il est tenu comme le dispose l'article 532 de l'Acte Uniforme une fiche de présence dont l'objectif est de vérifier le quorum et déterminer la majorité lors des votes. Au-delà de cet aspect quantitatif, la fiche de présence à une approche qualitative relative à la qualité des participants à l'assemblée et doit être émarginée par les actionnaires et les mandataires présents. La fiche de présence est un document important qui conditionne les délibérations en permettant d'estimer les voix exprimées.

I.2.2.3.4. Délibération de l'Assemblée Générale

Toutes décisions en Assemblée Générale sont prises par voie de vote selon le principe « une action une voix ». La capacité d'expression dépend de la portion du capital détenu ; le quorum n'est pas calculé par tête de présence mais par fraction de capital présente ou représente. Toutefois, les statuts peuvent limiter le nombre de voix dont chaque actionnaire dispose dans les assemblées, à condition que cette limitation soit imposée à toutes les actions sans distinction de catégorie (article 543 al2).

Dans cette optique, le législateur accorde une marge de manœuvres aux entreprises à travers les statuts de gérer au mieux de leurs intérêts la géographie du capital ainsi que la répartition du pouvoir. Une séparation peut-être faite entre la part du capital détenue et le droit de vote.

Le principe « une voix une action » est efficace et présente des avantages certains dans la mesure où le pouvoir est facilement négociable sur le marché. La majorité est constituée non en termes d'individus mais plutôt en termes de capital. Ce qui facilite la prise de décision et contribue à la résolution des conflits.

Les décisions sont prises à la majorité simple des voix exprimées en Assemblée Générale ordinaire en Assemblée Générale ordinaire et à la majorité des deux tiers des voix exprimées en Assemblée Générale extraordinaire (art 550 et 554 de l'Acte Uniforme). Les bulletins blancs ne sont pas pris en compte.

A la fin des travaux, le bureau établit le procès-verbal de délibération. L'article 535 al2 de l'Acte Uniforme énumère les différentes informations que la feuille de présence doit contenir. A côté du procès-verbal, il est fait obligation de rédiger un résumé de débats. Ceci constitue une innovation majeure du droit OHADA qui, dans les faits, n'est pas respectée car les actionnaires ne jouent pas un rôle actif. En dépit de cette passivité, il est à souligner à juste titre que l'organisation de l'assemblée est systématiquement réglementée et constitue le lieu par excellence où les actionnaires exercent leur pouvoir suprême qui leur confère des droits qu'il convient d'examiner.

I.2.2.4. Droits individuels de l'actionnaire

Entendu comme pourvoyeurs de capitaux, l'actionnaire à ce titre bénéficie des droits auxquels les statuts ou la décision d'un organe social ne peuvent porter atteinte. Traditionnellement, l'on distingue les droits sociaux des droits financiers.

I.2.2.4.1. Droits sociaux de l'actionnaire

L'étude des dispositions relatives à l'Assemblée Générale et spécifique au droit des actionnaires permet de dégager un certain nombre de prérogatives allant dans le sens de la bonne gouvernance. Nous présenterons dans ce qui suit, les droits à la participation aux décisions collectives à l'accès aux fonctions sociales, au contrôle et à l'action en justice.

a) *Droit d'être propriétaire de la société*

La souscription d'action étant un contrat synallagmatique conclu entre le souscripteur et la société émettrice, l'actionnaire a le droit de se prévaloir d'une partie de la propriété de la société. L'obligation majeure du souscripteur est de libérer les actions

souscrites et celle de la société de délivrer un titre qui confère au souscripteur de faire partie intégrante de la société.

Le droit d'être propriétaire est lié à l'existence même de la société et de sa forme juridique. Ce droit prend fin avec la dissolution ou la transformation de la société. Dans le cas d'une opération de fusion-absorption où les statuts prévoient l'exclusion des actionnaires de la société absorbée, cette opération encourt une nullité car elle porte atteinte au droit des actionnaires d'être propriétaire de la société. L'exclusion peut être prononcée si et seulement si l'actionnaire n'a pas libéré les actions souscrites par la procédure dite d'exécution comme le prévoit justement l'article 775 de l'Acte Uniforme OHADA.

Il est admis exceptionnellement par le législateur OHADA que la société anonyme peut :

- racheter ses actions pour les annuler en cas de réduction du capital non motivée par des pertes (art 639 al2) ;
- racheter un nombre d'actions pour les distribuer aux salariés de la société en vue de promouvoir l'actionnariat salarié (art 640 al2) ;
- enfin racheter ses actions entièrement libérées à la suite d'une transmission de patrimoine à titre universel ou à la suite d'une décision de justice (art 641 al1).

Lors d'une opération de réduction du capital, les actionnaires qui ne possèdent pas le minimum des actions anciennes requises pour souscrire une action nouvelle sont exclus de la société dès lors qu'ils n'augmentent pas leur capacité financière. Ce qui remet sur la sellette le droit des actionnaires minoritaires ou des petits porteurs dont les engagements ont dans un passé contribué à l'exploitation de la société.

Le droit d'être propriétaire ne doit pas être subordonné à de sacrifice de la part de l'actionnaire qui veut rester. Il incombe donc à l'Assemblée Générale extraordinaire comme le dispose l'article 692 de l'Acte Uniforme de modifier les statuts, augmenter les engagements des actionnaires ou bien transformer la société anonyme en une société en nom collectif. De façon formelle, l'Acte Uniforme n'aborde nulle part le droit d'être propriétaire de la société. Ce qui n'est pas le cas pour le droit de participer aux décisions collectives.

b) *Droit de prendre part aux décisions collectives*

L'acquisition des titres sociaux confère à l'actionnaire le droit de participer à toutes les assemblées générale et ceci quel que soit le nombre. Les statuts ne peuvent en aucun cas supprimer le droit de vote d'un actionnaire. La participation aux décisions collectives traduit le droit de vote qui est l'un des droits individuels les plus importants de l'actionnaire.

Les articles 543 et 741 de l'Acte Uniforme disposent que le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital représenté ; et à chaque action est attaché un droit de vote. Cependant, ce droit peut être supprimé dans les cas suivants :

- par sanction à l'encontre de l'actionnaire qui n'a pas libéré ses apports ou qui n'a pas effectué des paiements exigibles sur ses actions ;
- l'existence d'un conflit d'intérêts : c'est le cas par exemple lorsqu'un actionnaire a conclu un contrat avec la société et l'assemblée doit délibérer sur l'approbation ou non de ce contrat, il n'a pas droit au vote renonçant ainsi d'être juge et partie. (art 440 de l'Acte Uniforme).

Le mécanisme de gouvernance concernant la renonciation et la cession du droit de vote n'a pas été formellement identifié par le législateur OHADA. Les juridictions ont emboîté le pas dans le sens inverse en relevant que si tout ce qui concerne le droit de vote est d'ordre public, alors un actionnaire ne saurait renoncer à son droit de vote puisqu'il s'agit d'un droit préférentiel attaché à sa qualité. Ainsi, il ne pourra séparer le droit de vote de l'action.

La représentation de l'actionnaire lors de la prise de décision soulève une question d'indépendance de jugement et d'appréciation de la part du mandataire. Devra-t-il appliquer à la lettre les instructions du mandat ? Ou tout simplement faire un dosage entre les recommandations du mandat et sa conviction personnelle sur le problème posé ?

Ce questionnement renvoie à la problématique de la recommandation qui n'est plus seulement le fait de se faire représenter physiquement mais de participer aux débats qui débouchent sur des propositions concrètes. La représentation doit porter sur un tout homogène qui englobe la présence physique et l'orientation idéologique du mandat qui offre la liberté d'action au mandataire d'agir en tout âme et conscience.

La principale difficulté des mandataires est due à la prise en compte des instructions du mandat dans leur jugement personnel lorsque ces deux acteurs ont des

points de vue divergents sur la question posée. Dans la pratique, le mandataire vient reproduire intégralement les choix arrêtés de l'actionnaire qu'il représente sans apporter une contribution personnelle de nature à faire progresser ou améliorer les actes de gestion.

La séparation des pouvoirs comme mode d'organisation des sociétés anonymes confère à leurs propriétaires qui sont les actionnaires un droit de regard sur la gestion et d'action en justice.

c) *Droit d'action en justice et de contrôle*

La configuration des pouvoirs dans l'entreprise a pour objectif de protéger les intérêts des actionnaires et partant des autres parties prenantes. Pour optimiser cette structuration, les actionnaires disposent d'un droit de contrôle et d'ester en justice lorsque les abus sont constatés. Les actionnaires peuvent exercer un contrôle sur certains actes des mandataires sociaux.

Ainsi, par exemple, les actes passés entre la société et les dirigeants ou les administrateurs sont soumis à l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale. L'Acte Uniforme a établi pour cela le droit d'alerte par les associés (art 158) ; le droit de contrôle spécial ou demander l'expertise de gestion (art 159 et 160), le droit d'action sociale (art 165 à 172), le droit d'action individuelle (art 161 à 164).

Un minimum de 20% du capital est requis aux actionnaires pour demander une expertise en gestion. Ce seuil au regard de la sphère du capital dans notre contexte est élevé ; la concentration du capital est très forte et réunir un groupe d'actionnaires détenant au moins 20% du capital n'est pas du tout aisé. Les seuils fixés par le législateur tendent implicitement à défavoriser les actionnaires minoritaires si ces derniers ne peuvent recourir à la justice.

Le pouvoir des actionnaires n'est utilisé que dans le cadre de l'intérêt social. L'action sociale conditionnant la garantie des droits dans la société, il est évident que seuls les actionnaires aient le pouvoir d'agir. Ce principe ne permet pas à d'autres parties prenantes d'ester en justice lorsqu'elles constatent des opérations de gestion irrégulières et limite l'efficacité du contrôle.

Une des possibilités offertes à l'actionnaire pour agir en justice s'observe lorsque la société est paralysée suite à la défaillance des organes de gestion ; le Conseil d'Administration ne fonctionne pas par incompréhension ou mésentente entre

administrateurs, les actionnaires majoritaires et minoritaires s'affrontent à tel point que l'intérêt social est compromis.

Par contre, une simple divergence d'idées est insuffisante pour prétendre agir en justice. Le droit d'agir en justice est considéré comme un droit propre et inaliénable de l'actionnaire qui ne peut être supprimé ni réduit par une quelconque clause des statuts de la société tout comme ses droits financiers. L'impartialité de la justice est un gage de protection des intérêts de l'actionnaire.

I.2.2.4.2. Droits financiers de l'actionnaire

En tant que pourvoyeurs de fonds et preneur de risque, les propriétaires de la société sont rémunérés. A travers cette expression de rémunération de risque, il faut entendre le droit aux dividendes, le droit aux transactions sur les actions et le droit à l'augmentation du capital. Ces différents droits sont définis dans la loi et dans les statuts de la société.

a) Droits aux dividendes

L'acquisition d'action par l'actionnaire a pour dessein de participer au partage des bénéfices générés par l'activité d'une part et l'emploi de son capital d'autre part. Dans les sociétés anonymes, l'actionnaire n'a qu'une vocation aux bénéfices parce qu'il n'est responsable des dettes sociales qu'à la limite de ses apports. L'exercice de la vocation aux bénéfices se traduit par la distribution de dividende à l'actionnaire.

La politique de distribution des dividendes initiée par le Conseil d'Administration a un impact sur le comportement des actionnaires. Les sociétés à forte concentration du capital peuvent adopter une politique de dividende non attrayante dont l'objectif est de décourager les petits porteurs d'actions et les contraindre à la cession de leurs parts à des prix dérisoires.

Toutefois, la loi donne les possibilités aux actionnaires minoritaires d'obtenir l'annulation de constitution de réserves prolongées des bénéfices si ceux-ci parviennent à justifier ou établir que cette décision ne relève pas de l'intérêt social de la société. La preuve de l'intérêt social n'est pas évidente puisque l'argument souvent avancé pour justifier l'accumulation des réserves est l'augmentation des capacités d'exploitation via des investissements.

La liberté donnée aux sociétés de se constituer des réserves facultatives constitue selon nous un instrument de domination des actionnaires majoritaires qui l'utilisent abusivement contre les actionnaires minoritaires. La limitation des réserves facultatives comme c'est le cas pour la réserve légale contribuerait un temps soit peu à renforcer le droit des actionnaires minoritaires sur la distribution des dividendes.

Il revient à l'Assemblée Générale aux termes de l'article 546 de l'Acte Uniforme la décision générale aux termes de l'article 546 de l'Acte Uniforme la décision du partage des bénéfices et au Conseil d'Administration sa mise en exécution selon l'article 756 de l'Acte Uniforme dans un délai de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prorogation de délai prononcée par le président de la juridiction compétente (art 146 al2). Le paiement est fait en une seule fois selon l'article 756 de l'Acte Uniforme et aucune exigence n'est soulignée quant à la nature des dividendes. Donc ceux-ci peuvent être pécuniaire ou non, ou distribués sous forme d'actions (accumulation des actions).

Le droit aux dividendes représente la contrepartie des apports faits à la société ; par conséquent, il ne trouvera tous ses intérêts que si l'actionnaire dispose d'une marge de manœuvres sur la négociation de ses actions.

b) *Droit de transaction sur les actions*

L'Acte Uniforme dispose en son article 764 que les actions sont en principe librement négociables. Les modalités de transmission des actions sont contenues dans l'article 754 de l'Acte Uniforme qui distingue les sociétés faisant appel public à l'épargne de celles qui ne le font pas. L'Acte Uniforme exige que pour être négociée, une action doit être entièrement libérée.

Dans les sociétés faisant appel public à l'épargne, la transmission des actions est susceptible de s'opérer de compte à compte lorsqu'elles ont été représentées par une inscription dans un compte ouvert au nom de leur propriétaire et tenu soit par la société émettrice, soit par un intermédiaire financier agréé par le ministère chargé de l'économie et des finances. Pour ce qui est des sociétés ne faisant pas appel public à l'épargne, la transmission s'opère en fonction de la nature des actions notamment les actions nominatives et les actions au porteur. Dans le premier cas, la transmission se fait par transfert sur le registre de la société. Dans le second cas, la transmission des actions au porteur se fait par simple détention. Le porteur de l'action est réputé en être le propriétaire.

L'actionnaire qui cède la totalité de ses actions perd ses différents droits à l'égard de la société. Les transactions sur les actions peuvent avoir lieu lors de la modification du capital marquée par une augmentation.

c) *Droit de souscription à l'augmentation du capital*

L'augmentation du capital est l'œuvre de l'Assemblée Générale extraordinaire. Aucune obligation n'est faite aux actionnaires de souscrire aux augmentations de capital ; mais ils bénéficient néanmoins d'un droit préférentiel de souscription défini à l'article 573 de l'Acte Uniforme. Pour éviter la dilution du droit de l'actionnaire dans la société en cas d'augmentation du capital, la souscription doit s'effectuer en rapport avec la fraction du capital détenue.

Il n'est pas exclu que l'actionnaire puisse renoncer à son droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires de son choix ou qu'il laissera le soin à la société de désigner. Le délai accordé pour l'exercice du droit préférentiel de souscription est de vingt jours au plus et court à compter de la date de l'ouverture de la souscription (art 577 Acte Uniforme).

Toutes décisions de l'actionnaire doivent s'effectuer dans cet intervalle de temps qui nous semble court en raison du système de communication développé dans notre contexte qui n'est pas efficace pour atteindre les actionnaires instantanément. Ceci suppose que entre la date d'ouverture de la souscription et la réception de l'information par l'ensemble des actionnaires qu'il y ait un retard qui amenuise le délai de vingt jours au plus accordé pour réagir. Un minimum de trente jours serait requis afin de permettre à l'actionnaire de mûrir sa décision.

Nous venons de présenter le cadre légal dans lequel les actionnaires s'expriment à savoir l'Assemblée Générale qui constitue l'organe suprême de la société. La loi offre des dispositions nécessaires mais non suffisantes pour son organisation et son déroulement. Elle donne la possibilité aux actionnaires d'y participer activement et de se prononcer sur les points inscrits à l'ordre du jour à travers leurs différents droits. La délégation de leur pouvoir à d'autres maillons du système de gouvernance (Conseil d'Administration et direction générale) exige le renforcement du contrôle. C'est pourquoi, dans les sociétés anonymes, le dispositif législatif a préconisé l'intervention d'un expert extérieur pour la vérification des comptes.

I.2.3. COMMISSAIRES AUX COMPTES

En ce début de millénaire il est difficile de nier le rôle considérable joué par l'information comptable dans le processus d'allocation des ressources et, par conséquent, dans le fonctionnement de nos sociétés (Schatt, 2001). La mission de vérification des comptes est une mission légale dévolue aux professionnels indépendants que sont les commissaires aux comptes inscrits à l'ordre des experts comptables. Dans notre contexte et en s'appuyant sur l'obligation d'inscription à l'ordre, les experts comptables sont d'office commissaires aux comptes.

Pour cerner l'activité des commissaires aux comptes dans le cadre institutionnel relatif au contrôle des sociétés, il convient d'abord de préciser leurs missions, de présenter des exigences liées à leur formation ainsi qu'à la conduite de leur mission de vérification ; ensuite de décrire la démarche conduisant à leur sélection.

I.2.3.1. Rôle et attributions du Commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes exerce une mission d'audit légal dont l'objectif est au terme de l'article 710 de l'Acte Uniforme de certifier que les états financiers de synthèse sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et de patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Il procède dans sa mission à vérifier la sincérité et la concordance avec les états financiers de synthèse, des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration ou de l'administrateur général selon le cas, et dans les documents sur la situation financière et les états financiers de synthèse de la société adressés aux actionnaires (art 713 de l'AU). Dans le même ordre d'idée, il s'assure que l'égalité entre les associés est respectée notamment que toutes les actions d'une même catégorie bénéficient des mêmes droits (art 714 de l'AU).

Pour jouer techniquement son rôle, le commissaire aux comptes s'appuie sur le droit comptable OHADA notamment à son article 6 qui dispose : « l'application du système comptable OHADA implique que : la règle de prudence soit en tous cas observée ; à partir d'une appréciation raisonnable des événements et des opérations à enregistrer au titre de l'exercice ; l'entreprise se conforme aux règles et procédures en vigueur en les appliquant de bonne foi ; les responsables des comptes mettent en place et en œuvre des

procédures de contrôle interne indispensables à la connaissance qu'ils doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des événements, opérations et situations liés à l'activité de l'entreprise ; les informations soient présentées et communiquées clairement sans intention de dissimuler la réalité derrière l'apparence ».

Le législateur définit les normes à observer pour pouvoir restituer une information financière fiable au public et garantit cependant la liberté d'évaluation et des méthodes de calcul des éléments inscrits au bilan.

L'obligation faite aux entreprises de faire certifier leur comptabilité pour qu'elle soit réputée probante, sincère et fidèle reprise par le Code Général de Impôts à l'article L4 a été supprimée par la loi de finance 2010. Cette suppression peut-être inquiétante si l'on s'en tient aux dispositions de l'Acte Uniforme du droit des sociétés commerciales et du GIE sur la mission de CAC qui veut qu'un minimum de normes soit respecté lors de la production de l'information financière.

En principe, ce respect incombe aux experts comptables et CAC qui jouent parallèlement dans les entreprises une mission d'assistance comptable. Par contre, cette suppression peut se justifier par le nombre de rejets de comptabilité que connaissent les entreprises lors des vérifications générales de comptabilité dont les experts comptables ou CAC ayant garanti la qualité probante de la comptabilité ne sont en rien inquiétés. Or, leur rôle devrait aller au-delà d'une simple émission d'opinion à l'exigence des éléments de base susceptibles de remettre en cause la comptabilité et procéder en fin à des investigations approfondies sur la vie de la société.

Au terme d'une mission, le commissaire aux comptes est tenu de dresser un rapport dans lequel il informe les administrateurs des contrôles et vérifications effectués ainsi que des sondages auxquels il s'est livré ainsi que leurs résultats ; décrit les postes du bilan et les autres documents comptables auxquels des modifications lui paraissent devoir apportées, en faisant toutes les observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour l'établissement de ces documents ; expose les irrégularités et les inexactitudes qu'il aurait découvertes ; et communique les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de l'exercice comparés à ceux du dernier exercice.

Le contenu du rapport est défini à l'article 715 de l'Acte Uniforme. Le commissaire aux comptes a pour attribution de dénoncer toutes irrégularités ou inexactitudes constatées dans l'exercice de sa profession sans que sa responsabilité ne soit

engagée, de diligenter la procédure d'alerte de tout fait de nature à compromettre la pérennité de l'activité de l'entreprise.

Cette capacité de détection et de dénonciation n'est possible que si le commissaire aux comptes justifie d'une bonne formation d'une part et indépendant d'autre part.

I.2.3.2. Qualification, indépendance et probité du CAC

Le meilleur profil du commissaire aux comptes intègre le triptyque qualification, indépendance et probité. Le dispositif juridique de l'OHADA protège le métier du commissaire aux comptes à travers les incompatibilités (article 697 de l'Acte Uniforme), les interdictions et limitations (articles 699 et 700 de l'Acte Uniforme). Cette protection vise principalement l'indépendance et la probité des auditeurs légaux. Les délais maxima de transmission des documents financiers et rapports fixés par les dispositions des articles 140, 438 et 448 et 442 de l'Acte Uniforme ne favorisent pas un travail de qualité tant pour les mandataires sociaux que pour les commissaires aux comptes. Ils sont restrictifs pour permettre d'asseoir un travail convenable et sérieux.

Le renforcement de la qualité du contrôle se traduit par la nomination d'au moins deux commissaires aux comptes dans les sociétés faisant appel public à l'épargne. La durée du mandat trois (03) ans renouvelable une fois donc un total de six (06) ans du commissaire aux comptes dans notre contexte a un impact négatif sur son objectivité. Cette durée mérite d'être revue à la baisse de moitié (un mandat de trois ans non renouvelable) afin d'asseoir une véritable évaluation de la performance.

Les limites des textes de l'OHADA dans ce sens portent sur l'absence des critères d'indépendance. Les incompatibilités, les interdictions et les limitations sont nécessaires pour comprendre l'indépendance mais non suffisantes pour la garantir. Il se pose alors dans ce cas, un problème de culture et d'éducation de base à l'intérêt général et au processus ayant conduit à la nomination du commissaire aux comptes.

I.2.3.3. Processus de nomination

Le commissaire aux comptes est nommé par les actionnaires sur proposition du Conseil d'Administration dont la mission est de rechercher un CAC présentant le meilleur profil. Le seul profil reconnu par les textes est l'inscription au tableau de l'ordre des experts comptables. Ce silence des textes n'empêche non plus les sociétés de définir un profil qui convient à leurs besoins. A la lecture des textes, un constat se dégage : le

recrutement du commissaire aux comptes n'obéit à aucune démarche explicitement connue remettant ainsi en cause la logique de transparence et d'équité.

L'inobservation des comportements des acteurs impliqués dans le processus de contrôle de la société laisse entrevoir que l'Assemblée Générale ne joue pas un rôle prépondérant dans la nomination du commissaire aux comptes ; et que ce dernier est désigné par le Conseil d'Administration sur proposition « officielle » du Directeur Général. Cette démarche rejoint les scandales financiers connus dans certaines entreprises camerounaises avec la complicité des commissaires aux comptes.

Par ailleurs, si ces derniers étaient nommés par l'Assemblée Générale indépendamment de l'opinion du Conseil d'Administration lié à la cause de la Direction Générale ; il serait difficile d'aboutir à une complicité, même si du fait de la relation professionnelle qu'impose la mission du commissaire aux comptes, ce dernier devrait prendre en compte les règles d'éthique et le recul de la procédure ayant abouti à sa nomination.

Toute l'analyse précédente s'est orientée sur l'environnement spécifique de gouvernance d'entreprise (Conseil d'administration, Assemblée Générale et commissariat aux comptes). Il est judicieux de compléter la réflexion en introduisant l'environnement systémique caractérisé par les institutions concernées par la gouvernance d'entreprise au Cameroun tant sur le plan public que privé.

I.3. LES ORGANISATIONS CONCERNÉES PAR LA GOUVERNANCE

Le développement de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise dans un pays est tributaire de la participation active des institutions relevant à la fois du public, du privé et de la société civile et traditionnelle. Leur rôle est de contribuer fortement à l'amélioration de la performance des entreprises à travers leurs implications pour l'adoption, la mise en œuvre et la révision permanente du code de bonne pratique de la gouvernance ; et par voie de conséquence à la compétitivité de l'économie.

I.3.1. LES INSTITUTIONS PUBLIQUES

La promotion de la gouvernance des entreprises est d'abord et avant tout l'œuvre pionnière des institutions publiques qui élaborent les bases sous-jacentes. L'organisation de ces institutions devrait permettre au Cameroun d'impulser la responsabilité et la probité. Parmi les institutions présentes au Cameroun, nous nous appuyerons sur celles ayant une influence directe sur la vie des entreprises. C'est ainsi qu'on examinera tour à tour, le Programme National de Gouvernance (PNG), le Conseil Supérieur de l'Etat (CONSUPE) et la Chambre des Comptes de la Cour suprême.

I.3.1.1. Le Programme National de Gouvernance

Le discours du président Biya lors de son accession à la magistrature Suprême prônait la rigueur dans la gestion des affaires publiques et la moralisation des comportements, traduisant ainsi le développement économique et la compétitivité des entreprises.

Entre 1982 et 1995, l'on a assisté à une dégradation importante de l'économie caractérisée par les dysfonctionnements structurels et systémiques de l'Etat et surtout à la mauvaise gestion des affaires publiques. Face à cette situation préoccupante, le Président de la République, à la fin de l'année 1995 a prescrit l'élaboration et la mise en œuvre du PNG destiné à permettre un développement harmonieux, durable et équitable par l'entremise d'une impulsion de mutations structurelles, organisationnelles et culturelles devant aboutir à une meilleure gestion des domaines politique, économique, social et culturel.

Pour mieux cerner cette institution, il est nécessaire de comprendre son organisation, son mode de fonctionnement, ses objectifs, ses attributions ainsi que ses plans d'action.

I.3.1.1.1. Structure organisationnelle

La gestion quotidienne du PNG est assurée par un coordinateur placé sous l'autorité du premier Ministre, Chef du gouvernement.

L'appareil administratif du PNG est organisé en cellules et comités qui constituent le cadre de mise en œuvre des stratégies gouvernementales. Or, ce cadre structurel

traditionnel se voit remis en cause par la mutation et l'évolution du PNG qui doit s'adapter à l'environnement socio-économique.

Au-delà de l'approche traditionnelle qu'il convient d'améliorer, les structures du PNG et des organes chargés de sa mise en œuvre laissent apparaître *a priori* un meilleur fonctionnement. Dans la pratique, la réalité est toute autre lorsqu'on réalise que les structures du PNG chargées d'élaborer des mécanismes de gouvernance et d'imprimer un contrôle persuasif ne sont pas indépendantes ; ce qui banalise la portée de cette institution.

Dès lors, l'on peut s'interroger sur la capacité de cette institution à jouer efficacement son rôle compte tenu de ces objectifs très ambitieux. Une difficulté perçue dans l'organisation du PNG porte sur les ressources humaines ; volet sur lequel aucun responsable n'a souhaité se prononcer. Ce qui permet de souligner que la qualité du travail du PNG sera fonction de la qualité des hommes qui l'animent.

Au lancement du programme, des réunions se tenaient régulièrement. Aujourd'hui, on relève pour le déplorer qu'au fur et à mesure que les années passent, les acteurs s'essouffent en pointant du doigt la défaillance managériale du coordonnateur qui ne collabore pas véritablement avec les structures chargées d'animer le programme.

L'organisation du PNG présentée et les difficultés y relatives, il est opportun de passer en revue ses objectifs.

I.3.1.1.2. Objectifs stratégiques

En vue de réaliser avec succès le projet de société sur le PNG adopté le 29 juin 2000, les autorités ont pour principales préoccupations la gestion efficace et transparente de l'Etat, la participation effective des populations à la gestion des affaires publiques et au développement et à la consolidation du partenariat secteur public/secteur privé/société civile et enfin l'Etat de droit et un accès équitable à la justice à travers un système judiciaire efficace.

a) *La gestion efficace et transparente*

La centralisation du pouvoir de décision, la faible fréquence de la sanction des comportements anormaux en matière de gestion, la dilution des responsabilités et l'interventionnisme exagéré de l'Etat ont affaibli dans une certaine mesure, les capacités d'action de l'Etat. Ce laxisme de l'Etat a favorisé la mal gouvernance des sociétés dont les dirigeants géraient en maître absolu ; la culture de rendre compte étant bafouée.

Ayant constaté toutes ces dérives dans la gestion, les autorités ont instauré à travers le PNG, une véritable culture de la responsabilité qui implique une gestion transparente, l'obligation des résultats ainsi que celles de répondre de ses actes.

Sur ce, les différents responsables des entreprises devront rendre compte aux parties prenantes de leur gestion. Cela traduit ainsi une instauration de la morale publique et privée dans la gestion efficace et saine des sociétés. Cet ensemble contribue à lutter systématiquement contre la corruption qui paralyse les mécanismes de gouvernance et en sanctionnant les écarts de comportement vis-à-vis de la loi et des règlements.

b) *La participation effective des populations et la consolidation du partenariat entre le secteur public, le secteur privé et la société civile*

L'intervention excessive de l'Etat offre peu de possibilités à l'initiative privée et à l'expression des personnalités. Cette situation justifie la passivité et le déficit d'organisation des citoyens en structures susceptibles de contribuer à l'élaboration des systèmes de gouvernance et de sa mise en œuvre.

La participation simultanée du secteur privé, de la société civile et traditionnelle leur permet de jouer efficacement leur rôle de moteur de la croissance, de s'impliquer dans la gestion des entreprises. Cette ouverture, permet de consolider dans notre contexte, les principes de gouvernance des entreprises publiques et privées et d'offrir une mobilisation totale de tous les acteurs autour des objectifs de développement.

c) *L'Etat de droit et l'accès équitable à la justice à travers un système judiciaire efficace*

Dans un environnement en perpétuelle mutation, caractérisé par la recherche de la performance et la contribution de toutes les parties prenantes au développement des activités économiques, il est impératif que chaque acteur du maillon puisse intervenir dans le strict respect des lois et règlements.

Le PNG concourt à la consolidation de l'Etat de droit et à l'accès équitable à la justice en renforçant le système judiciaire pour le rendre plus efficace et accessible à tous. L'amélioration des capacités du système judiciaire vise à :

- renforcer l'effectivité de l'indépendance de la magistrature
- renforcer les capacités des professions judiciaires et parajudiciaires ;
- promouvoir le respect de l'éthique et de la déontologie professionnelle

- renforcer l'Etat de droit, l'indépendance de la justice et la sécurité juridique des investissements

Les reformes judiciaires opérées ont permis de moderniser et de redonner une nouvelle crédibilité au système judiciaire qui pèche aujourd'hui en matière de gouvernance d'entreprise par une insuffisance de ressources humaines aptes à contribuer efficacement à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise dans notre environnement. Ceci justifie la copie des lois françaises qui trouvent des limites quant à son application stricte. Ainsi, l'échec de la gouvernance est du ressort des textes, lois et règlements qui n'ont pas été bâtis à la lumière de la réalité et de la culture camerounaise.

En somme, le dispositif législatif et réglementaire est à compléter et parfaire afin d'adapter le droit positif actuel et le droit traditionnel pour une meilleure appropriation. La cour suprême à travers la chambre des comptes dispose d'atouts nécessaires pour contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et partant du contrôle.

I.3.1.2. La chambre des comptes

L'année 1986 est marquée par la crise et l'apparition du Programme d'Ajustement Structurel du FMI dont l'objectif était d'aider le Cameroun à sortir de la crise suite à une gestion inefficace des ressources. Il était donc impératif d'instaurer des méthodes de gestion efficaces car les bailleurs de fonds ne faisaient plus confiance aux structures de contrôle existantes ; cette perte de confiance a abouti à la recommandation de la création d'un nouvel organe de contrôle. C'est ainsi que la Chambre de Comptes a été créée sur la pression des bailleurs de fonds pour des raisons de mal gouvernance ou mauvaise gestion.

La création de la Chambre des comptes n'est pas une nouveauté au Cameroun ; elle avait déjà existé à l'époque fédérale³³ mais sans jamais fonctionner. C'est à la suite de la révision constitutionnelle de 1996 que la Chambre des Comptes a vu le jour au terme de l'article 38 al2 qui dispose : « la Cour Suprême comprend : une chambre judiciaire, une

³³ La période 1960-1969 est marquée par l'existence des juridictions de comptes tant au niveau de l'Etat fédéral que des Etats fédérés. Au niveau fédéral, nous avons une cour des comptes présidée par le président de la Chambre des Comptes de la cour suprême du Cameroun oriental ; au niveau des Etats fédérés, on note l'existence de deux organes à savoir la Chambre des Comptes de la Cour suprême du Cameroun oriental et The Audit Department du Cameroun Occidental.

La période 1969-1996 les juridictions des comptes sont remplacées par un organe administratif d'apurement des comptes. En 1969, il y a suppression de la cour fédérale, de la chambre des comptes et de l'Audit Department au profit de l'apurement des comptes par décret présidentiel. A partir de 1969, l'apurement des comptes est l'œuvre de l'Inspection Générale de l'Etat (IGE) qui deviendra par la suite l'IGRA puis Contrôle Supérieur de l'Etat, et qui va assurer la mission d'apurement des comptes jusqu'en 1996 à la création de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

chambre administrative et une chambre des comptes ». Ce n'est qu'à partir de 2004 que l'on a effectivement ressenti les effets de sa création notamment ³⁴ :

- Le 21 Avril 2003 avec l'adoption de la loi fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la chambre des comptes ;
- Le 13 Avril 2004 avec la nomination du Président de la Chambre des Comptes ;
- Le 25 Octobre 2005, avec l'intégration à la magistrature des postulants et la nomination des magistrats à la Chambre des Comptes ;
- Le 20 Décembre 2005 avec la prestation de serment des magistrats de la Chambre des Comptes et de leur installation
- Le 30 Décembre 2005 avec l'adoption du manuel des procédures ;
- Le 1^{er} Décembre 2007 avec la publication du premier rapport annuel 2006.

L'objectif poursuivi à la création de la Chambre des Comptes par les autorités publiques est la volonté de moderniser la gestion des affaires publiques par la transparence et l'instauration de la responsabilité.

I.3.1.2.1. Organisation et fonctionnement

Un certain nombre de textes juridiques fondent l'organisation et le fonctionnement de la chambre des comptes à l'instar de :

- La loi N° 2003 du 21 Avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la chambre des comptes de la cour suprême ;
- La loi N° 2006/016 du 29 Décembre 2006 fixant l'organisation et le fonctionnement de la Cour Suprême ;
- La loi N° 2006/017 du 29 Décembre 2006 fixant l'organisation, les attributions et le fonctionnement des Tribunaux Régionaux des Comptes ;
- La loi N° 2007/006 du 26 Décembre 2007 portant régime financier de l'Etat qui à l'article 72 dispose que : « le contrôle juridictionnel est exercé par la juridiction des comptes prévue dans la constitution ».

³⁴ Le long silence qui s'écoule entre la création en 1996 et la nomination des responsables en 2005 en passant par l'adoption en 2003 des textes organiques relève purement et simplement de la volonté politique car rien ne peut l'expliquer et les manques à gagner ont été très énormes pour la société

La chambre des comptes est l'une des trois chambres de la cour suprême. Elle est composée d'un siège, d'un ministère public et d'un greffe.

L'organisation du siège nous conduit à distinguer 05 (cinq) sections réparties ainsi qu'il suit :

- première section : elle est chargée du contrôle et du jugement des comptes des comptables de l'Etat,
- deuxième section : elle assure le contrôle et le jugement des comptes des comptables des collectivités territoriales décentralisées et leurs établissements publics ;
- troisième section : elle procède au contrôle et au jugement des comptes des établissements publics de l'Etat ;
- quatrième section : elle examine et contrôle les comptes des entreprises publiques et parapubliques
- cinquième section : elle est réservée aux pourvois.

Dans le cadre de nos travaux, seule la quatrième section nous intéresse pour ainsi comprendre les mécanismes de contrôle développés dans les entreprises³⁵. La norme OHADA est utilisée à la chambre des comptes pour effectuer les contrôles brisant de ce fait la barrière qui existerait entre le contrôle d'une entreprise publique et celui d'une entreprise privée.

Le ministère public de la Chambre des Comptes quant à lui veille à l'application des dispositions légales et réglementaires ; requiert l'application de l'amende contre les comptables pour retard dans la production des comptes ; requiert la procédure de gestion de fait ; veille à la production des comptes et à la mise à jour par le greffe de la liste des organismes relevant du contrôle de la chambre des comptes en s'assurant de son exécution et son exhaustivité ; ensuite il notifie au Ministre en charge des Finances, aux ordonnateurs, aux Ministres de tutelle et aux présidents de Conseil d'Administration, les arrêts ainsi que les rapports d'observations définitives.

³⁵ Les entreprises dont les comptes doivent être contrôlés par la Chambre des Comptes sont celles à capitaux publics et celles d'économie mixte dont le capital est détenu à la fois par l'Etat et par une société privée. Sur le plan pratique, des difficultés liées à l'interprétation de la loi de 2003 pour ce qui est de la compétence de la Chambre des comptes est avérée. Certaines entreprises où l'Etat est minoritaire refusent de se soumettre au contrôle de la Chambre des comptes pour la simple raison qu'elles n'ont pas en leur sein des comptables publics. D'où la nécessité de refondre les textes organiques de la Chambre de comptes qui rendraient plus explicite les pouvoirs et les champs de compétence.

Enfin, le greffe, sous le contrôle du Ministère public, reçoit, vérifie et enregistre les comptes de gestion et les états financiers annuels produits par les comptables publics et les dirigeants des entreprises publiques et parapubliques. Le greffe met non seulement à la disposition du Magistrat rapporteur le compte à contrôler et à juger, les dossiers permanents afférents à l'organisme dont le compte est sous contrôle ; mais aussi notifie le comptable et le dirigeant de l'organisme contrôlé.

Cette organisation de la chambre des comptes nous amène à jeter un pan de voile sur les missions de ladite chambre afin de comprendre l'intérêt pour la gouvernance d'entreprise.

I.3.1.2.2. Missions

La chambre des comptes a pour attributions d'effectuer des contrôles juridictionnels et non juridictionnels (administratifs).

Sur le plan juridictionnel, la chambre des comptes contrôle et juge les comptes des comptables patents de l'Etat, des Etablissements publics, des Collectivités décentralisées et ceux des entreprises publiques et parapubliques d'une part ; elle applique des sanctions à l'endroit des responsables véreux d'autre part.

Au titre non juridictionnel, la chambre des comptes joue le rôle de conseil et d'assistance au pouvoir public en recommandant des mesures ou des reformes.

I.3.1.2.3. État des lieux de la Chambre des Comptes

Il est question de dresser un bilan de la chambre en faisant ressortir les actions menées en termes de contrôle, les ressources humaines et les difficultés rencontrées.

Au plan du poids de travail réalisé, les statistiques publiées au 31-12-2007 indiquent que 1437 comptes toutes catégories confondues étaient attendues, seulement 331 comptes ont été produits à la chambre des comptes comme l'indique le tableau I.4.

Tableau I.4 : Tableau de production des comptes au 31-12-2007

N°	Sections	Comptes Attendus (1)	Comptes Produits (2)	Ecart = comptes non produits (3 = 1-2)
1	Comptables de l'Etat	39	34	5
2	Comptables des collectivités décentralisées	1 017	111	906
3	Comptables des établissements publics de l'Etat	224	111	113
4	Entreprises Publiques et parapubliques	161	75	90
TOTAL		1 437	331	1 114

Source : Rapport annuel de la Chambre des Comptes 2007

L'analyse du tableau ci-dessous laisse entrevoir que la culture du rendre compte n'est pas encore bien ancrée dans la mentalité des dirigeants. Ceci s'observe au regard des nombres de comptes non produits par ces derniers (1114 sur un total de 1437 comptes). La création de la chambre des comptes vise à pallier ces insuffisances managériales qui sont du moins volontaires et contribuer au renforcement de la gouvernance des entreprises.

En regardant les statistiques de la quatrième section qui est l'objet de notre recherche, il ressort que les dirigeants et par ricochet les conseils d'administration et l'Assemblée générale ne jouent pas leur rôle au mépris des textes et loi en vigueur. Que ce soit le droit OHADA ou la loi de 99, il est explicitement mentionné que les dirigeants sociaux doivent produire chaque fin d'exercice des rapports de gestion et les états financiers. L'inobservation de cette disposition relève de l'incivisme managérial d'une part et du copinage entre le DG, le PCA et le président de l'Assemblée Générale des actionnaires d'autre part.

Pour la même période, la chambre a instruit 164 comptes pour l'ensemble des quatre sections et représentent une masse financière de 3.375 milliards de Francs CFA ; ce qui traduit un volume de travail important qui, malheureusement est disproportionné aux ressources humaines disponibles. Le tableau ci-dessous retrace les comptes par section

Tableau I.5 : Présentation financière des comptes en instructions au 31-12-2007

Sections	Comptes en cours d'instruction	Masse financière des comptes en cours d'instruction (1)	Masse financière des structures du secteur (2)	Taux d'instruction en % (1)/(2)
Première section	25	2 721 376 057 732	2 994 316 094 446	90,88
Deuxième section	29	29 968 056 383	574 283 167 815	05,21
Troisième section	671	84 069 560 981	295 211 639 285	28,47
Quatrième section	39	539 873 233 482	9 440 518 052 599	05,71
TOTAL	164	3 375 286 908 578	13 304 328 954 145	25,36

Source : Rapport annuel de la Chambre des Comptes, 2008

L'une des difficultés majeures de la Chambre des Comptes à ce jour est l'insuffisance du personnel au regard du potentiel de travail à effectuer en termes de contrôle. L'effectif de personnel se présente comme suit :

Tableau I.6 : Catégorisation des ressources humaines de la chambre des comptes

Catégories	Effectif
Magistrats	25
- Siège	22
- Parquet	03
Greffiers	13
Archivistes	08
Personnel d'appui	14
Total	60

Source : Construction de l'auteur à partir d'entretiens réalisés à la Chambre des Comptes

La chambre des comptes se présente ainsi comme une institution de contrôle interne qui se situe à l'interface du pouvoir législatif et du pouvoir exécutif, des organes délibérants et les organes de gestion dans le but de préserver et d'améliorer la gestion et la transparence des fonds publics ainsi que ceux des entreprises publiques et parapubliques.

Les activités de la Chambre des Comptes s'inscrivent en conformité avec les dispositions de l'article 15 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 Août 1789 qui dispose « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ». A ce titre, ses missions consistent à :

- Amener les responsables de la gestion publique à cultiver le réflexe et le souci permanent de respecter l'obligation de rendre compte à tout instant ;
- Respecter les textes en vigueur ;

- S'assurer que les organes de contrôle externe à l'instar des commissaires aux comptes et experts comptables qui participent à l'élaboration des états financiers et à leur certification exercent en bon père de famille. Ceci signifie qu'ils assument pleinement leur rôle et leurs missions afin de produire des comptes réguliers, sincères et fidèles ;
- Veiller au respect de la déontologie de la profession par les experts comptables dans l'exercice de leur métier qui influence la mise en état, des informations financières dont ils ont la responsabilité.
- Instaurer une plate forme de coopération et de collaboration entre la Chambre des Comptes et l'ONECCA qui assure l'audit des entreprises.

La chambre des comptes se préoccupe donc des débats actuels portant sur le contrôle de la gestion des entreprises, la lutte contre la corruption, la promotion de la bonne gouvernance, l'application du nouveau régime financier de l'Etat. Elle œuvre pour l'amélioration des systèmes de contrôle des affaires publiques en mettant en exergue la rigueur, l'efficacité et la clarté dans la tenue de la comptabilité.

La principale faiblesse reconnue à la chambre des comptes est qu'elle n'est pas autonome, ce qui pourrait créer des frustrations dès lors qu'on sait que l'objectif de la gouvernance est la transparence tout azimut ; laquelle transparence est susceptible de nuire aux intérêts de certaines personnalités. Précisons aussi qu'une directive de la CEMAC souhaite que les chambres des comptes migrent en cours. Dans le cas du Cameroun, ce n'est pas un projet à court terme si l'on s'en tient à la procédure ayant abouti à la création de la chambre des comptes par voie constitutionnelle. Passer de la chambre à la Cour nécessitera la révision constitutionnelle. Le plus difficile à capitaliser est la volonté politique.

I.3.1.3. Le Contrôle Supérieur de l'Etat

Cette institution créée en 1962 est de nos jours régie par le décret n°2005/374 du 11 Octobre 2005 portant organisation des services du Contrôle Supérieur de l'Etat et placée sous tutelle du Ministre d'Etat Secrétaire Général de la Présidence de la République.

Au regard de son décret organique, le Contrôle Supérieur de l'Etat a pour missions :

- Le contrôle administratif, financier et comptable ;
- Le contrôle de performance
- L'évaluation de l'impact environnemental des projets et programmes.

Son champ d'intervention étant très large, le CONSUPE peut opérer des contrôles inopinés sur place et sur pièces au niveau de tout l'appareil étatique y comprises les entreprises du secteur public et parapublic ; économie mixte en passant par les collectivités territoriales décentralisées.

Force est de relever que l'organisation et le fonctionnement du CONSUPE et plus spécifiquement la division des Inspections et de Contrôle des Etablissements publics administratifs et des entreprises du secteur public et parapublic ne garantit pas l'efficacité, l'efficience et la responsabilité. Le CONSUPE ne répond pas aux normes internationales d'une institution supérieure de contrôle à cause du caractère très confidentiel de ses activités ne favorisant pas la publication des résultats des travaux.

Ce comportement ne favorise pas la gouvernance étant entendu que la notion de partie prenante n'est pas encore comprise par les autorités camerounaises. L'unique destinataire des travaux du CONSUPE est le Président de la République qui décide de la suite à leur réserver. Il convient de souligner que le programme de travail du CONSUPE est arrêté de commun accord avec la Présidence de la République. Cette contrainte peut créer de l'inertie dans le bon déroulement des missions de contrôle.

Par ailleurs, le CONSUPE assure le secrétariat permanent du Conseil de Discipline Budgétaire et Financière. En cas de faute grave de gestion ou de malversations, les auteurs sont traduits devant ce conseil, ce qui peut déboucher sur des sanctions administratives ou pénales. Cependant dans la pratique, rares sont les ordonnateurs ou gestionnaires de crédits, traduits devant cette instance disciplinaire. L'impunité qui semblait s'ériger en règle et la sanction l'exception n'est plus vérifiée lorsqu'on observe les arrestations de ces dernières années impulsées par les bailleurs de fonds.

Généralement, c'est à la suite du contrôle effectué par le CONSUPE que les dirigeants de sociétés à capitaux publics et parapublics sont incarcérés en prison. Ce que nous déplorons c'est l'inaccessibilité à ces rapports de contrôle qui constitue à notre sens un frein à la pratique de la bonne gouvernance qui suppose la transparence et la responsabilité.

De plus en plus, l'on assiste à l'intégration des partenaires privés à la construction du chantier de la gouvernance d'entreprise. La loi sur la liberté des associations a favorisé la création de plusieurs organisations privées œuvrant dans l'amélioration de la gouvernance au sens global du terme.

I.3.2. LES INSTITUTIONS PRIVÉES

Les réformes institutionnelles ont permis de mettre en place des instances de concertation et d'appui aux opérateurs privés en vue d'exprimer des opinions. Compte tenu des difficultés d'accès à l'information, il sera présenté dans le cadre de cette section, le GICAM, l'ONECCA et la Société Civile (UJC).

I.3.2.1. Le Groupement Interpatronal du Cameroun (GICAM)

Le GICAM est une organisation regroupant les entreprises et organisations professionnelles réparties dans tous les secteurs d'activité au Cameroun. Comme toute association, le GICAM a sa raison d'être qui est son objet. Il est doté d'une structure organisationnelle hiérarchisée.

I.3.2.1.1. Objet et missions

De part sa création, le GICAM vise à :

- Définir, faire connaître et défendre les intérêts et le point de vue des chefs d'entreprises sur les sujets concernant directement ou indirectement les entreprises, afin qu'elles bénéficient d'un environnement favorable
- Assurer l'information permanente des membres relativement à toute question intéressant la vie des affaires ;
- Procéder à des études sur les problèmes économiques, juridiques et/ou sociaux du Cameroun et de la sous-région Afrique Centrale afin d'inspirer une politique de progrès économique et social bénéfique à tous les intérêts en cause. Elle s'appuie sur le développement des entreprises industrielles et commerciales, quelles que soient leur forme et leur taille ;
- Contribuer à un dialogue social constructif dans les entreprises et leurs organisations professionnelles ;
- Promouvoir la formation professionnelle et l'assistance des membres ;
- Œuvrer au règlement des différends commerciaux nés entre les membres du groupement ou entre les membres et des tiers ;

- Représenter le patronat camerounais auprès des pouvoirs publics, des syndicats des travailleurs des chambres consulaires, des patronats étrangers, des organismes internationaux à caractère économique, financier ou social, de la société civile et, plus généralement partout où cela sera nécessaire.

Au regard de l'objet sus-évoqué, il apparaît clairement que le GICAM mène une activité très dense au niveau national et international. Sur le plan de la gouvernance, le GICAM est très actif de par son implication dans les travaux du projet de promotion du gouvernement d'entreprise qui se sont déroulés en Avril 2004 sous la conduite du cabinet SOFI (Swiss Organisation for Facilitating Investments) et pour le compte de la Société Financière Internationale (SFI).

Dans le cadre de ses activités, le GICAM a élaboré et adopté de meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. Lors de sa 97^{ème} Assemblée Générale mixte, le GICAM a adopté un code d'éthique du gouvernement inter patronal du Cameroun qui constitue un levier important dans la quête de la moralité, un des principes majeurs d'une bonne gouvernance.

Au sein de cette organisation, un groupe de travail sur le gouvernement d'entreprise a été créé dont l'objectif est de bâtir un code de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise destiné à l'ensemble des entreprises et organisations professionnelles. Pour accompagner cette initiative, le GICAM s'est engagé à créer un Institut des Administrateurs afin de répondre aux lacunes constatées dans l'organisation et la gestion des entreprises camerounaises.

L'objet social du GICAM repose sur une organisation spécifique qu'il convient de présenter.

I.3.2.1.2. La structure fonctionnelle

Pour mener à bien ses activités, le GICAM a opté pour deux formes d'organisation à savoir : l'organisation institutionnelle et l'organisation financière. Cette distinction participe de la nécessité de pratiquer une bonne gouvernance.

a) *L'organisation institutionnelle*

Elle décrit les différentes fonctions du patronat et fixe les modalités d'exercice. On note à cet effet au sein du groupement un bureau constitué de vingt-quatre (24) membres élus en Assemblée Générale dont les attributions portent notamment sur la

définition de la politique générale et la prise de décisions nécessaires au bon fonctionnement des instances de l'organisation.

Outre le bureau, le groupement est constitué d'une présidence, d'un honorariat, d'une Assemblée Générale, d'un secrétariat exécutif, des commissions, des structures décentralisées et du commissariat aux comptes. Nous nous limitons à lister ces fonctions sans toutefois rentrer dans les détails car notre objectif n'est pas de les étudier en profondeur.

L'organisation institutionnelle est accompagnée d'une organisation financière qui permet de soutenir son fonctionnement et de garantir son efficacité.

b) *L'organisation financière*

Elle couvre l'ensemble des ressources financières, arrête le budget, approuve les comptes et assure la gestion financière.

Le groupement vit des cotisations de ses membres, des droits d'adhésion, les subventions, dons et legs, des revenus des placements, des ressources propres provenant des services offerts et des ventes de publications.

Dans notre contexte, cette séparation de pouvoir que nous observons au GICAM est une preuve manifeste de la bonne gouvernance prônée par cette institution. Par exemple, tout le pouvoir n'est pas concentré aux mains du président, ce dernier travaille de concert avec le bureau qui peut en cas de besoin lui déléguer ses pouvoirs d'exécution du budget.

Les ambitions du GICAM se trouvent amenuisées à cause de certaines contraintes et défis à relever pour voir émerger une véritable culture de gouvernance qui souffre à s'imposer dans le quotidien des managers.

I.3.2.1.3. Les difficultés liées à la promotion de la gouvernance

Le GICAM est confronté à deux types de difficultés : financière et comportementale. Les ressources financières de ce groupement ne lui permettent pas de mener à bien ses missions de promotion de la gouvernance. Lors de notre entretien avec le Secrétariat Exécutif, il nous a révélé que : « *l'Etat ne soutient pas leurs actions en faveur de la gouvernance. Par exemple, l'Etat aurait dû financer le groupement comme il le fait pour le PNG qui, soulignons-le, n'a jamais produit de bilan concret. L'attitude du gouvernement ne contribue pas à renforcer la gouvernance lorsqu'il biaise le principe de la transparence* ».

Au GICAM, un code d'éthique a été établi auquel tous les adhérents doivent se soumettre dans l'exercice de leur activité. Le respect de ce document *a priori* ne pose pas de problème aux opérateurs économiques n'effectuant pas de marchés publics. Dans ce chapitre, il est formellement interdit aux membres du GICAM de corrompre pour gagner un marché³⁶.

Cette recommandation est très courageuse et ambitieuse ; malheureusement elle ne peut pas tenir dans notre environnement où la corruption est un « état de droit » qui fait vivre les acteurs et le système. Il revient cependant à l'Etat d'accompagner le GICAM dans cette campagne qui, avec toute la volonté politique trouvera un écho favorable.

Au delà des difficultés soulignées plus haut, se pose le problème de l'entreprise familiale qui constitue l'essentiel de notre tissu économique. Pour cette catégorie d'entreprise, les promoteurs n'aiment pas entendre parler de la gouvernance d'entreprise en invoquant pour raison que ce n'est pas la gouvernance qui a créé leur entreprise pour qu'on vienne leur imposer une méthode de gestion. Le GICAM peine à faire comprendre à cette tranche d'entreprise que la gouvernance a pour objectif d'améliorer la gestion de leurs entreprises et partant la performance.

L'observation des faits amène à donner raison au GICAM dès lors qu'on constate qu'au Cameroun, plusieurs entreprises familiales ont fermé ou sont en difficulté quelques années après la mort du promoteur. Les raisons mises en avant sont d'ordre managérial et surtout successoral ; à cela nous pouvons y ajouter le non recours aux experts en gestion et finance pour renforcer leur capacité managériale.

I.3.2.2. L'ordre National des Experts Comptable (ONECCA)

L'organisation de la profession d'expert comptable découle d'une législation sous-régionale (Acte n°4/70-UDEAC 133 du 27 Novembre 1970). L'exercice de cette

³⁶ Au Cameroun, il est difficile voire impossible de gagner un marché public ou même privé sans donner de pot de vin. Cette pratique passe par la religion du pourcentage à attribuer aux membres de la commission de passation des marchés ou aux parrains. Face à cette réalité, le GICAM se trouve bloqué de contraindre ses adhérents évoluant dans les prestations de service en rapport avec l'Etat de ne pas corrompre car l'Etat ne joue pas la carte de la transparence d'une part, ces adhérents ont des charges fixes à payer pour le fonctionnement de leurs entreprises d'autre part. Au regard de ce mécanisme d'octroi des marchés, il est clair que la corruption est une variable contributrice à la performance des entreprises. Quelle que soit la volonté affichée par les adhérents de ne pas verser de pot de vin, tant qu'en face d'eux les concurrents vont corrompre, ils seront aussi motivés à bafouer le code éthique pour assurer la pérennité de leur entreprise. Pour celles des entreprises ayant la forme juridique de société anonyme, rares sont celles dont le nombre d'administrateurs au conseil d'administration dépasse le minimum requis. En sus, le conseil mis en place et constitué de membres cooptés ou d'actionnaires écrans est passif dans la mesure où il est à la solde du dirigeant propriétaire.

profession est soumis à un agrément accordé par une décision du comité de Direction de l'UDEAC devenu CEMAC.

De la législation sous-régionale, il ressort que chaque Etat dispose d'une prérogative de créer des structures nationales pour l'encadrement des professionnels libéraux. C'est ainsi que l'ONECCA a vu le jour au terme de la loi n°85-11. Ce n'est qu'en 1990 que la loi n°90/38 est venue préciser les conditions d'exercice et d'organisation de la profession d'expert comptable au Cameroun. Le règlement intérieur ainsi que le code de déontologie de la profession ont été rendu exécutoire en 1993 par arrêté n°00166/MINFI. Cet ensemble de textes vise à doter l'ONECCA d'une organisation de qualité. Nous pouvons relever à cet égard que les autorités ont fait preuve de lenteur pour véritablement rendre fonctionnel cet ordre.

I.3.2.2.1. Structure organisationnelle

Le fonctionnement de l'ONECCA est animé par deux organes : l'Assemblée générale et le conseil de l'ordre.

- L'Assemblée générale est l'instance suprême qui gouverne l'Ordre et est composée de tous les experts comptables et comptables agréés. Elle se tient tous les ans pour approuver le rapport d'activité du bureau et les comptes soumis à leur examen ; fixe les orientations nécessaires à la profession et éventuellement renouvelle les membres du conseil de l'ordre.
- Le conseil de l'ordre est l'organe exécutif, composé de neuf (09) membres titulaires et neuf (09) suppléants élus pour un mandat de trois (03) ans. Le conseil est administré par un bureau composé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire général et d'un trésorier.

Cette organisation telle qu'elle apparaît n'est pas assez bien conçue pour contribuer efficacement à la promotion de la gouvernance. On note par exemple l'absence des comités de réflexion sur les problèmes ponctuels de la profession en termes de déontologie. Ce qui suppose que l'ONECCA n'a pas d'institution forte entachant ainsi la transparence dans la prise de décision du bureau par exemple.

I.3.2.2.2. Missions et activités

L'ONECCA a pour vocation de regrouper et de manager les professionnels libéraux au service de l'entreprise tout en assurant leur valorisation ainsi que leur

épanouissement. L'ordre est le garant de l'éthique de la profession et joue le rôle de médecin généraliste de l'entreprise en l'accompagnant dans sa compétitivité.

L'ordre est actif dans tous les organismes internationaux représentatifs de la profession comptable. Cette coopération constitue selon nous un argument d'amélioration de la pratique comptable au Cameroun. Cet argument est battu en brèche lorsqu'on réalise que l'une des missions de l'ONECCA axée sur la formation continue des experts comptables n'est pas effectuée.

Depuis la vague d'arrestation baptisée sous le nom « *d'opération Epervier* » ayant mis en mal quelques experts comptables et commissaires aux comptes, l'ordre s'est véritablement engagé dans une campagne de sensibilisation et de promotion des bonnes pratiques de la gouvernance. Ceci s'observe au regard des thèmes débattus lors des différents congrès dont les plus marquants à notre sens sont :

- « la responsabilité des parties prenantes, de la production à l'utilisation de l'information financière : une contribution de l'ONECCA à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise au Cameroun » ; thème du 7^{ème} congrès tenu le 30 mai 2008. Ce thème pose la problématique de la responsabilité des intervenants à la chaîne de la production de l'information. Qui est responsable de quoi lorsqu'on produit des comptes ? cette question mérite d'être posée dès lors que des informations contradictoires circulent autour du travail des experts comptables au Cameroun.
- « la démarche qualité de la profession comptable libérale : vecteur de crédibilité de l'information financière, pour la croissance de l'économie camerounaise » ; thème du congrès tenu le 7 juin 2010 à Yaoundé. Ce conclave vise à restaurer la crédibilité de l'expert comptable d'une part et à mettre un point d'honneur sur le respect des normes et de la démarche qualité.

L'ONECCA en 2009 a élaboré deux nouveaux textes devant régir la profession : la loi organisant la profession comptable libérale au Cameroun et le code de déontologie l'objectif est d'améliorer la gouvernance de l'ONECCA et partant celle des entreprises à travers la formation continue, les procédures disciplinaires, l'adoption des normes comptables, et d'audit et le contrôle qualité. Au moment où nous rédigeons ce travail, ces textes ne sont pas encore votés à l'Assemblée Nationale.

Le comportement étant au centre de la gouvernance, l'adoption des textes ne suffit pas s'il n'y a pas d'assurance qu'ils seront appliqués à la lettre par les professionnels de la comptabilité. Une application sans faille apporterait à l'environnement économique une triptyque de sécurité au niveau de l'harmonisation des interventions, de la comparabilité de l'information dans le temps et l'espace et de la transparence dont les piliers sont la régularité et la sincérité. Cette ambition affichée de l'ONECCA d'améliorer la gouvernance d'entreprise se heurte à plusieurs difficultés.

I.3.2.2.3. Difficultés

Elles tiennent d'abord à l'organisation de l'ONECCA qui n'intègre pas la formation continue des professionnels. Ce manque de formation est à l'origine des insuffisances relatives au contrôle qualité des membres, aux mécanismes d'investigation et de discipline.

Ensuite il faut souligner le vieillissement inquiétant observé au sein de la profession d'expert comptable au Cameroun. Statistiquement, les 2/3 des professionnels de l'ONECCA sont âgés de plus de 50 ans, et ceux dépassant l'âge de 60 ans sont plus nombreux que leurs confrères âgés de 30 ans.³⁷

L'effectif total des membres de l'ONECCA est de 133 experts contre par exemple 1800 en Tunisie, 20.000 en France et 250.000 en Angleterre. Ce chiffre peut s'expliquer par les barrières à l'entrée de l'ordre.

Les difficultés que nous avons soulignées amènent à constater une défaillance intellectuelle de la part de ces professionnels qui ne font pas de la recherche dans leur domaine, ralentissant ainsi l'avancée de la promotion des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise.

I.3.2.3. La société civile

L'intérêt du public pour la bonne gouvernance a amené les autorités publiques à intensifier ses relations avec les sociétés civiles et ses analyses bénéficient désormais d'apports accrus de la part des organisations de la société civile. L'Etat collabore avec la société civile notamment par le biais des comités consultatifs et ad hoc, des commissions et des groupes de travail dans divers domaines.

³⁷ Quotidien mutation du 8 juin 2010

L'organisation GTZ d'origine allemande en collaboration avec le GICAM a effectué des enquêtes sur l'état de la pratique de la gouvernance au Cameroun. Les points focaux abordés concernent l'organisation de l'entreprise, le financement, la fiscalité, la corruption et les difficultés rencontrées par les entreprises dans l'exercice de leurs activités.

Les résultats des enquêtes et les recommandations y afférentes sont mis à la disposition des pouvoirs publics pour exploitation. Cette façon de procéder de GTZ vise à contribuer non seulement à l'amélioration des pratiques existantes, mais aussi à concevoir et à élaborer des mécanismes de gouvernance propres à stimuler les investissements et soutenir la croissance économique qui passe incontestablement par la performance des entreprises.

Les médias et la presse ne sont pas en reste dans le panel de la société civile pour leur rôle important dans la gouvernance des institutions publiques et privées. Leur activité s'observe à travers des débats organisés autour des thèmes sur la gouvernance, la dénonciation des mauvaises pratiques sans être opprimés. C'est ainsi que Koïchiro Matsuura, Directeur Général de l'UNESCO relève lors de la journée mondiale de la liberté de la presse le 03 mai 2005 que : « les médias indépendants, libres et pluralistes jouent un rôle crucial dans la bonne gouvernance des sociétés démocratiques, en assurant la transparence et le respect des principes de responsabilité en promouvant la participation de l'Etat de droit et en contribuant à la lutte contre la pauvreté ».

La presse sur le plan historique au Cameroun est la mère du secteur des médias et constitue la lutte pour la liberté politique. La presse a joué un rôle impressionnant dans la libéralisation du paysage politique en 1990 avec l'adoption de la loi N°90/52 du 19 décembre 1990 relative à la liberté de la communication sociale. Cette libéralisation a favorisé le pluralisme des médias. L'on dénombre aujourd'hui plus de 300 agences de presse au Cameroun, plus de 30 stations radio et 10 chaînes de télévision³⁸

Les médias sont au cœur de la politique de bonne gouvernance au Cameroun à travers leur rôle joué comme régulateur des excès des gouvernants et de l'équilibre des pouvoirs. La pression exercée par les médias sur la gestion des affaires publiques a poussé le gouvernement camerounais le 11 août 1998 à lancer le Programme National de bonne gouvernance (PNBG).

³⁸ Données statistiques en provenance du Ministère de la Communication du Cameroun.

La lutte contre l'impunité est un sujet qui préoccupe les médias camerounais depuis l'avènement des indépendances. Une opération baptisée « Opération Epervier » pour les médias a été lancée par la présidence de la République pour lutter contre la corruption et les détournements de fonds publics en 2004. Cette opération a abouti à l'arrestation de plusieurs dirigeants reconnus coupables des fautes de gestion. Il convient d'admettre que c'est grâce à la dénonciation sans cesse des médias que le gouvernement a pris des mesures punitives. L'opération épervier est jugée peu efficace par les hommes de médias en raison de la stratégie déployée qui ne vise pas à traquer de façon tout azimut les dirigeants véreux ; dès lors que l'opération est commanditée par la présidence de la République constitue un handicap sérieux à son succès.

CONCLUSION CHAPITRE

L'intention de ce chapitre était d'examiner le cadre réglementaire et institutionnel de la gouvernance au Cameroun à travers l'analyse des différents textes de lois. Dans ce but, nous avons fait une revue succincte du droit des sociétés, des décrets fondateurs des mécanismes de gouvernance sur la gestion des entreprises en vue d'une identification des éléments susceptibles de contribuer à l'amélioration du contrôle. Partant d'une vision standard de la configuration des pouvoirs qui laisse croire à un automatisme universel des modes de contrôle, on s'est acheminé progressivement vers une représentation plus dynamique dans laquelle s'impose une logique d'acteur et de comportement.

L'analyse profonde du cadre juridique nous conduit à conclure à demi-teinte à un déphasage entre l'évolution de l'environnement et les textes encore en vigueur, ces textes posent alors le problème d'interprétation et leur application est à l'origine des manipulations de divers ordres parmi lesquels la fragilisation du système de contrôle.

En effet, bien que les mécanismes de gouvernance imposent des contraintes aux contrôles des dirigeants, ces derniers ont souvent recours aux textes et lois surtout ceux relatifs à la rémunération et aux avantages servis afin de mettre en œuvre une politique d'aménagement de leur espace discrétionnaire.

La contribution des institutions impliquées dans la gouvernance a été soulignée. Il ressort de cet examen que ces institutions tant publiques que privées jouent effectivement leur rôle en dépit de quelques difficultés liées à leur organisation, aux ressources humaines et financières. A ces institutions, il manque un cadre intégrateur permettant de tenir compte de l'évolution des différents cadres institutionnels et surtout de l'environnement.

Ce chapitre a à peine effleuré les ancrages théoriques des mécanismes de gouvernance. L'approfondissement de ces aspects fait l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE II :
APPROCHES THEORIQUES DE LA GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE, METHODOLOGIE ET PROPOSITIONS
DE RECHERCHE

INTRODUCTION

Le premier chapitre nous a permis de situer le cadre institutionnel de la gouvernance au Cameroun par l'étude de ses fondements à la fois idéologique et philosophique. La propriété privée est la forme dominante du modèle libéral du gouvernement des entreprises. Il ressort également que les théories développées en Occident offrent une vision restreinte des mécanismes et des pratiques de gouvernement des entreprises qu'elles analysent sous une idéologie spécifique à l'Occident. Les théories explicatives du gouvernement des entreprises en Occident ont pour principe l'équilibre économique fondé sur la rationalité ; et n'intègre pas l'irrationnel qu'on ne peut pas mesurer voire calculer.

Ces théories sont pertinentes mais insuffisantes pour appréhender les différences des pratiques de gouvernement des entreprises en Afrique. Il ne nous semble pas opportun de se jeter dans une logique spécifiquement « culturelle » pour expliquer les différences qui peuvent en résulter au niveau des pratiques de gouvernement propres aux acteurs. Ainsi, nous émettons l'idée selon laquelle, seuls les facteurs économiques ne suffisent pas pour expliquer les bonnes ou les mauvaises pratiques de gouvernement des entreprises en Afrique et spécifiquement au Cameroun. Il faut y ajouter une posture sociale qui rend compte des réalités. La propriété privée étant appréhendée comme l'élément essentiel du gouvernement des entreprises en occident ; qu'en est-il du Cameroun où les relations communautaires ont toujours prévalu ? Peut-on parler d'un modèle spécifique de gouvernement des entreprises au Cameroun ?

L'objet de ce chapitre est de présenter les démarches analytiques suivies pour confronter les propositions théoriques aux faits issus du terrain. Il s'agit de mener une réflexion sur la pertinence du corpus théorique du gouvernement des entreprises et l'approche méthodologique retenue pour saisir intuitivement les comportements et cerner les pratiques. La logique suivie nous permet dans un premier temps de présenter le cadre institutionnel issu des travaux de North (II.1) ; ensuite d'élargir le cadre d'analyse aux parties prenantes sous la forte contribution de Pigé (II.2) ; et enfin exposer notre démarche clinique ainsi que les propositions de recherche (II.3).

II.1. CADRE INSTITUTIONNEL

L'approche institutionnelle connue dans chaque pays indique que le gouvernement des entreprises est dépendant de l'environnement dans lequel l'entreprise exerce. L'environnement étant en perpétuelle mutation, cela suppose que le cadre institutionnel évolue et subit des changements dans le temps. C'est ainsi qu'apparaît l'importance des institutions dans l'analyse du gouvernement des entreprises introduite par la théorie du changement institutionnel développée par North ; sous le prisme des relations que noue l'entreprise avec son environnement entendu au sens large a permis de développer une théorie dite de *partie prenante*.

Les analyses que nous sommes amenés à faire nous induisent à la problématique suivante : *« l'amélioration du gouvernement des entreprises dans un pays comme le Cameroun où les institutions sont stables peut-elle se réduire à la simple importation des modèles institutionnels théoriques ? De façon spécifique, s'agira-t-il de copier les dispositifs institutionnels, réglementaires et législatifs en vigueur dans les pays occidentaux ? »*

Pour tenter d'apporter une réponse à cette question, il nous semble opportun dans un premier temps de présenter le cadre institutionnel et l'évolution des schémas mentaux qui s'appuient en grande partie sur la théorie northienne du changement institutionnel (II.1.1) ; et ensuite approfondir notre réflexion en mettant en exergue les spécificités institutionnelles camerounaises en rapport avec les modèles anglo-saxon et français (II.1.2).

II.1.1. APPROCHE DE NORTH

North, dans les années 1980, a introduit les institutions comme variable clé d'analyse des phénomènes économiques. Cette nouvelle conception l'éloigne progressivement de la théorie néoclassique, en dépit du maintien de certaines hypothèses de base telles la concurrence due à la rareté des ressources, le concept de choix sous contrainte et la théorie des prix relatifs pour bâtir une théorie institutionnelle au début des années 1990 dont l'objectif est de réguler le comportement des humains. Selon North (1990), le cadre institutionnel d'un pays consiste à l'ensemble des règles du jeu formelles ou informelles, qui contraignent l'espace de liberté- et, donc, la marge discrétionnaire- des

acteurs. L'argument avancé par l'auteur est que « l'organisation de l'économie est source de la croissance. Celle-ci repose sur la création de dispositions institutionnelles et de droits de propriété stimulant l'effort économique individuel. Les institutions créées déterminent alors les opportunités ouvertes aux individus dans une société à un moment donné, elles déterminent en grande partie les coûts de production et de transaction. Dans un cadre institutionnel se développent les explications des opportunités et ces nouveaux comportements ont des effets de feed-back sur les institutions existantes et incitent à la création de nouvelles institutions. Cette interaction crée des *path-dependance* c'est-à-dire les processus de développement déterminés par les structures institutionnelles plus ou moins incitatives ».

L'institution qui est un ensemble de normes modernes et traditionnelles constitue la contrainte d'organisation et de fonctionnement des entreprises. North (1990) part du principe selon lequel « *l'histoire démontre que les idées, les idéologies, les mythes, les dogmes et les préjugés comptent* » pour orienter l'essentiel de ses travaux tout en relevant que les idéologies peuvent aussi bien que les institutions être considérées comme des classes de modèles mentaux partagés. Dans cette sous-section, nous présenterons d'abord l'émergence du contenu de la théorie de North (II.1.1.1), puis nous procéderons à une évaluation critique (II.1.1.2).

II.1.1.1. Emergence du contenu de la théorie de North

Le cadre institutionnel est une des contraintes majeures de l'optimisation des investissements et de réduction des gaspillages des ressources. Les institutions jouent selon nous un rôle important dans le jeu organisationnel des entreprises puisque, comme le relève justement North (2005) une grande part de ce qui passe pour du choix rationnel ne relève pas tant de la cogitation individuelle que l'enchâssement (*embleddedness*) du processus de pensée dans le contexte social et institutionnel plus large. Il convient de préciser que les organisations sont différentes des institutions en ce sens que, si les institutions concernent les règles du jeu, les organisations et leurs entrepreneurs sont des joueurs, (North, 1990). Les règles du jeu limitent l'espace discrétionnaire des joueurs et créent des conditions d'appropriations des rentes issues du jeu par les joueurs indépendamment des ressources consommées, utilisées et les stratégies développées. Le comportement des joueurs sera à la base du changement ou de renforcement du cadre institutionnel qui régule le régime de propriété à travers la création de nouvelles lois. Le

caractère ambivalent des institutions mérite d'être évoqué car elles sont l'émanation des comportements des individus guidés par leur conduite, et des expériences individuelles qui amènent Veblen (1909)³⁹ à penser que c'est sur cette même expérience que les institutions agissent pour diriger et définir les buts et les finalités de la conduite.

Toutefois, les mécanismes de gouvernance des entreprises élaborés dans un cadre institutionnel donné peuvent être source soit de blocage, soit d'efficacité. C'est ainsi qu'il est utile de spécifier l'idéologie dans l'analyse northienne, de présenter le concept de la rationalité limitée afin d'en dégager la portée des travaux de North au cas de la gouvernance d'entreprise.

II.1.1.1.1. Idéologie : facteur explicatif du changement institutionnel

L'idéologie est un facteur explicatif et important du changement institutionnel (North, 1981), et renvoie à une notion de modèle mental partagé dont l'impact sur les institutions a été démontré par Denzau et North (1994). Le modèle mental traduit le comportement des individus vivant ensemble sur un territoire ; caractérisant ainsi une certaine réalité. Ce comportement peut-être guidé par la culture, la tradition, les mœurs, etc. L'idéologie trouve toute sa pertinence dans l'hypothèse comportementale selon laquelle les agents économiques prennent des décisions le plus souvent sous la base d'une représentation de la réalité à un moment donné ; qu'elle induit dans le changement institutionnel.

Sur ce, nous admettons que l'entreprise s'intègre dans une réalité multiforme tout en essayant de comprendre la représentation qu'ont les acteurs de l'entreprise, de la création et de la répartition des richesses. Ce positionnement théorique rend indispensable le modèle mental des dirigeants d'entreprise pour la mise en œuvre des mécanismes et structures de gouvernance des entreprises ; et souligne que ce dernier résulte d'un processus d'apprentissage. Ainsi et en conformité avec notre problématique, nous pouvons définir le modèle mental comme une allocation des ressources consommées et utilisées dans l'intérêt des différentes parties prenantes.

Le concept d'entrepreneur organisationnel a permis de cerner le rôle du schéma mental dans la dynamisation des structures de gouvernement des entreprises. Pour Denzau et North (1994), un dirigeant d'entreprise innovateur est considéré comme un entrepreneur organisationnel ou entrepreneur idéologique. L'entrepreneur organisationnel serait donc un

³⁹ Veblen a été cité par Chavance, (2007), dans son ouvrage intitulé « l'économie institutionnelle », La Découverte, Paris.

dirigeant capable de renoncer à ses intérêts égoïstes marqués par son schéma mental. La démarche calculatoire du dirigeant entrepreneur, socle du changement, intègre des stratégies personnelles susceptibles de contribuer à l'amélioration des mécanismes de gouvernance garantissant la juste répartition de la valeur créée et renforcer l'éthique dans un contexte donné. Lors de nos enquêtes sur le terrain, nous relevons que le cas des dirigeants camerounais n'est pas édifiant dans le cadre de cette recherche. Aucun dirigeant ne réclame par exemple une forte présence d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administrations des entreprises publiques voire même privées pour neutraliser les abus d'autorité que ce soit des représentants de l'Etat ou du principal actionnaire. Les dirigeants rejettent la question de leur responsabilité dans la gestion quotidienne pour s'intéresser aux questions financières (rémunérations) ; tout en omettant le cas prépondérant des autres parties prenantes que sont les salariés. Les modèles mentaux issus de ces exemples ne contribuent pas au changement institutionnel et par conséquent ne sont pas en cohérence avec le point de vue de North selon lequel les règles du jeu évoluent sous l'effet de l'interaction des organisations et des institutions.

L'importance du processus d'apprentissage dans les modèles mentaux se concrétise sous la contrainte des facteurs culturels. De ce fait, Wirtz (2002) souligne que (...) la formation initiale suivie par le dirigeant est susceptible de façonner un modèle mental divergent si cette formation a été conçue dans un contexte culturel différent de celui dans lequel opère le dirigeant (...). A côté des programmes de formation, il n'est pas irréaliste de supposer que l'interaction avec des partenaires d'une provenance culturelle différente induit une modification des modèles mentaux des dirigeants intéressés par l'apport potentiel des ressources de la part d'une telle catégorie de partenaires de la firme.

Il est indéniable que les modèles mentaux soient à l'origine du changement des structures de gouvernement des entreprises. L'Interculturalité (Afrique et Occident) peut stimuler les managers africains bien outillés au mode organisationnel de l'Occident de se défaire en partie des spécificités socioculturelles et politiques africaines. Le constat en contexte camerounais ne permet pas de vérifier cette assertion dès lors qu'on se rend compte que les dirigeants formés en Occident sont les plus exposés au comportement déviant. Dans ce cas de figure, nous pouvons souligner que les institutions traditionnelles ont pris le pas sur l'institution moderne et surtout le poids de l'histoire politique⁴⁰ à

⁴⁰ Au Cameroun, les institutions telles la chambre de commerce, les administrations fiscale, douanière et du travail, la justice sont les héritages de la colonisation ; la chambre des comptes, le programme national de

l'origine de la construction du Cameroun qui influence les dirigeants. Cependant, notons avec Wirtz (2002) que les dirigeants des entreprises dans un pays donné peuvent être à l'origine de changements institutionnels lorsqu'ils perçoivent l'opportunité de création et d'appropriation des rentes dans l'importation d'un mécanisme de gouvernement des entreprises traditionnellement étranger au cadre institutionnel local lorsqu'il juge que ce mécanisme encourage la création de rentes qu'ils peuvent s'approprier.

La mise en œuvre de l'OHADA avait pour ambition de contraindre les dirigeants politiques à développer un cadre légal compatible avec les intérêts des investisseurs étrangers et leurs partenaires africains, et attirer les investissements privés. L'OHADA, exemple d'institution, est un droit supranational. Dès lors, le système national de gouvernance de chaque pays membre tient d'abord à son système institutionnel interne. Trois facteurs sont à l'origine de la conception du système institutionnel et pouvant de ce fait s'affronter. Il s'agit notamment selon Scott (2001) du facteur règlementaire, normatif et cognitif.

Le facteur règlementaire vise à encadrer et légitimer les pratiques de gouvernement des entreprises conformément aux lois et textes. L'approche normative quant à elle regroupe le panel des rôles normatifs qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire de la vie sociale tel que le décrit Scott (2001). Ces rôles correspondent à un système de valeurs et de normes admises et reconnues par les acteurs vivant sur un territoire. Le système de valeurs renvoyant implicitement à l'éthique comme instrument d'évaluer du comportement des parties ; et les normes déterminent la manière dont les actes doivent être posés et gérés. Le facteur cognitif caractérise la structure comportementale axée sur la croyance et les valeurs culturelles comme élément explicatif des décisions des acteurs.

Le tableau ci-dessous nous retrace de façon synthétique les dimensions institutionnelles développées par Scott (2001) et la légitimité des pratiques qui en découlent.

gouvernance, la conac, le consupe peinent à se démarquer ou à rentrer dans les normes des Organisations. Malgré leur intérêt pour les entreprises, elles sont souvent qualifiées par l'opinion de coquille vide ; cela a été confirmé lors de nos enquêtes sur le terrain.

Tableau II.1 : Dimensions institutionnelles et légitimité des pratiques de gouvernement des entreprises.

Dimensions Légitimité	Règlementaire	Normative	Cognitive
Fondement de la conformité	Attentes formelles	Obligations sociales	Représentations partagées
Fondement de l'ordre	Dispositifs de régulation	Attentes formalisées	Modèles mentaux constitutifs
Mécanisme	Règles, lois sanctions	Certifications, accréditations, notations	Croyances partagées, logique d'action commune
Fondement de la légitimité	Sanctions légales	Jugement moral	Intelligibilité des représentations

Source : Adapté de Scott (2001).

La propriété comme nous l'avons déjà relevé au chapitre 1 occupe une place de choix dans la culture africaine. Ainsi, l'appropriation du concept de propriété met en exergue une certaine familiarité tant reconnue à l'Afrique et en particulier au Cameroun. Ceci s'observe dans le recrutement des individus par les dirigeants des entreprises publiques ou privées. Ces derniers préfèrent le plus souvent s'entourer de leurs proches (frères, amis, cercles vicieux, camarade parti politique, etc.). L'absence d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration est due à ce comportement de népotisme et de clientélisme politique. Par exemple, la nomination d'administrateurs dans les entreprises privées est l'œuvre du fondateur ou Président Directeur Général, qui choisit des Hommes de son milieu et pour les entreprises publiques par l'Etat. Ces administrateurs sont soumis à la volonté de celui qui a assuré sa promotion. De cette situation, naîtra un conflit d'intérêt qui fragilisera les compétences.

Cette spécificité n'est pas typiquement camerounaise car on en retrouve partout dans le monde les entreprises familiales et publiques dont les comportements peuvent être similaires même à des seuils différents. L'idéologie apparaît cependant comme la dimension permettant de comprendre les pratiques de gouvernement des entreprises et d'expliquer les dysfonctionnements organisationnels. Pour North, l'idéologie étant une contrainte exogène, suppose que les choix individuels ne sont pas totalement rationnels. Le raisonnement qu'adoptent alors les dirigeants est limité par leur capacité cognitive.

II.1.1.1.2. Rationalité limitée

L'intérêt des travaux de North a été d'apporter au fil du temps des éléments nouveaux quant à l'évolution des systèmes institutionnels. Le modèle mental comme nous l'avons antérieurement souligné joue un rôle majeur dans la théorie northienne. Le postulat

de départ est que les capacités cognitives des individus sont limitées. Cela signifie que les choix sont effectués sur le principe d'une rationalité limitée ou procédurale de Simon ; traduisant le fait que la connaissance dont dispose l'agent ainsi que sa capacité cognitive et de calcul sont limitées dès lors qu'on doit mettre en avant sa procédure de décision. L'idéologie est un pilier de ce processus.

De ce fait, les institutions orientent l'ensemble des choix des agents tout en favorisant l'économie des ressources cognitives. Pris sous cet angle, l'agent arrivera à une solution optimale si l'on considère la rationalité instrumentale et à une solution satisfaisante dans le cas d'une rationalité limitée. Les institutions centralisent les comportements non pas vers un optimum, mais plutôt vers une satisfaction compte tenu des frontières culturelles. Les institutions sont alors selon Nelson et Winter (1982) des routines.

Le fil conducteur des idées de North est de dire que les modèles mentaux des décideurs des organisations influent sur leur perception des opportunités ; car chaque agent se définit une stratégie interne de l'ensemble des opportunités qui, au plan externe, est canalisée par les institutions.

Fondamentalement, la théorie de North se résume en cinq points⁴¹.

- La clé du changement institutionnel est l'interaction entre les organisations et les institutions dans un contexte compétitif.
- La compétition oblige les organisations à investir constamment en compétences et en connaissances afin de survivre. Les types de compétences et de connaissances acquises par les individus et leurs organisations conditionnent les perceptions évolutives des opportunités et, donc, les choix qui vont modifier, d'une manière incrémentale, les institutions.
- Les perceptions sont dérivées des modèles mentaux des individus.
- Le cadre institutionnel fournit les incitations dictant les types de compétence et de connaissances perçues comme ayant une rentabilité maximale.
- Les économies de champ, les complémentarités et les externalités d'une matrice institutionnelle sont la cause de la nature incrémentale du changement institutionnel, qui dépend de sa propre trajectoire historique (*path dependence*).

⁴¹ Pour plus de détails, se référer à North (1993).

L'idée que véhicule cette théorie est que, la dynamisation d'un système institutionnel ne s'opère pas par fracture brutale, mais par étape et de façon progressive. On parvient alors à partir de la rationalité procédurale à comprendre et expliquer pourquoi les individus créent les institutions en conformité avec les modèles d'information et de connaissances permanents qui offrent pour un horizon de temps donné, une structure satisfaisante (même imparfaite) des mécanismes de gouvernement des entreprises.

II.1.1.1.3. Cadre institutionnel et gouvernement des entreprises

La problématique de notre recherche s'inscrit dans la compréhension des mécanismes de gouvernement des entreprises à travers le contrôle des dirigeants en rapport avec le cadre institutionnel légal en vigueur. Comme nous l'avons vu précédemment avec North, les dirigeants (entrepreneurs organisationnels) contribuent à la modification des systèmes institutionnels en fonction des rentes qu'ils espèrent retirées.

Le gouvernement des entreprises, objet de notre champ de recherche constitue un élément important des structures institutionnelles qui s'applique au fonctionnement des entreprises. L'entreprise apparaît comme le noyau dur du système de gouvernement des entreprises à côté des diverses parties prenantes organisées en groupes d'intérêts.

Le dirigeant est au centre du système de gouvernement des entreprises car ses décisions influent sur l'avenir de la firme ; il est un acteur privilégié mais pas l'unique du processus de changement institutionnel, son comportement permet au moins partiellement la compréhension du changement des systèmes institutionnels. Nous intégrerons aussi le comportement des administrateurs pour compléter l'analyse. Les rôles du politique et de la société civile sont à prendre au sérieux ; en dépit du fait que North dans ses analyses les a sous-estimés.

Dans le processus de gouvernement des entreprises, le processus de changement institutionnel est guidé de la part des dirigeants par la rente qu'ils espèrent retirer de la nouvelle institution. Castaniat et Helfat (1991) estiment quant à eux que ce qui va inciter le dirigeant à effectivement engager une action créatrice de rentes est la possibilité de s'approprier –au moins en partie- celles qu'il a permis de générer. Ceci n'est vrai que si le dirigeant dispose d'un espace discrétionnaire assez important et surtout qu'il ait une marge de manœuvres lui permettant d'actionner certains leviers.

Par exemple, l'espace discrétionnaire n'est pas limité au Cameroun, les dirigeants ont un pouvoir fort face aux administrateurs ; le mode de fonctionnement des entreprises

privilégie la stabilité des structures de gouvernance. La situation camerounaise au sens de Castaniat et Helfat (1991) ne favorise pas la création de valeur pour l'entreprise et l'ensemble des parties prenantes, mais plutôt pour les dirigeants et les administrateurs⁴². Il existe plutôt un coût d'influence⁴³ en raison de l'aura politique dont la conséquence est la redistribution des rentes et non la création de valeur. Il convient de souligner que le type de propriété influence le comportement du dirigeant et partant son schéma mental. En rapport aux observations faites dans notre aire d'expérimentation, nous pouvons conclure que le schéma mental individuel des dirigeants n'influe pas sur le changement des structures de gouvernement des entreprises.

D'après North, le changement institutionnel est graduel et non brusque. Alors, le dirigeant est susceptible d'affronter l'idéologie des autres acteurs de la population. C'est ainsi que Wirtz (1999) précise que cette idéologie concernant un grand nombre d'individus, le changement est soumis à une inertie plus importante que celle issue du schéma mental individuel. L'innovation (organisationnelle), c'est-à-dire la rupture avec les routines traditionnelles, est en effet une fonction de l'entrepreneur au sens de Schumpeter (1939).

L'inertie est la principale caractéristique de l'institution camerounaise, la conservation des pratiques routinières est une règle. La volonté managériale reste un problème crucial dans l'innovation institutionnelle, ce qui revient à dire que le changement institutionnel est loin d'être initié par le dirigeant. La force modératrice que pouvait exercer les syndicats est neutralisée par les pouvoirs publics d'une part ; et la défection des organes internes desdits syndicats et le pouvoir financiers des dirigeants d'autre part. Nous constatons de part ce qui précède que le modèle mental partagé ou non n'accélère pas le processus d'innovation des structures institutionnelles.

Les ressources financières sont souvent avancées dans la théorie comme moyens de stimuler le processus de changement institutionnel en termes d'OPA. Ce mécanisme est bien outillé dans le système anglo-saxon. En contextualisant cette approche au cas camerounais, on se rend évidemment compte que la disponibilité des ressources financières permet au dirigeant d'asseoir activement son espace discrétionnaire et donc, la neutralisation de la structure de contrôle du gouvernement des entreprises. L'enracinement

⁴² Cf. les rapports de la Chambre des Comptes et les articles de presse traitant des procès des dirigeants interpellés par la justice.

⁴³ Cette notion a été développée par Milgrom et Robert (1992).

du dirigeant par exemple est le fruit d'une forte incitation financière qui constitue à notre sens un outil pour la stratégie managériale et partant de l'opportunisme. Le dirigeant dès lors ne se soumet plus en partie aux exigences d'autres parties prenantes (le plus souvent les actionnaires en Assemblée Générale) car le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires sont dilués et représentent un même organe. L'absence de marché financier et le rôle passif des banques dans le gouvernement des entreprises sont à considérer comme des facteurs limitant l'innovation institutionnelle.

Nous avançons l'idée selon laquelle, les incitations financières peuvent servir de levier à la mise en œuvre de gestion de l'espace discrétionnaire ; celles-ci étant une variable parmi tant d'autres (position politique, processus de nomination, etc.). Et que, les salariés ne sont pas pris en compte dans le processus des OPA ; le plus important à ce stade est de se rassurer que leurs droits ne sont pas spoliés en termes de licenciements ; d'où, les nouvelles institutions engendrent le désordre social. Nous réfutons donc le principe d'efficacité comme variable endogène explicative de la pratique de gouvernement des entreprises dans le cadre de notre étude. Nos propositions de recherche s'inscrivent dans une logique de capacité cognitive limitée.

Les opérations d'OPA qu'elles soient hostiles ou pas sont rares au Cameroun en raison de l'absence d'une logique de marché. S'ils en existent, ne contribuent pas à modifier la structure de gouvernement des entreprises. Les salariés ne jouent pas un rôle central dans le gouvernement des entreprises étant donné que leur représentation au conseil d'administration ne fait pas l'objet d'une obligation formelle ; il en est de même pour leur actionnariat.

La théorie de North présente des limites qu'il convient d'exposer dans la suite de notre réflexion.

II.1.1.2. Evaluation critique de la théorie de North

Les institutions sont définies par North comme un ensemble de règles formelles et informelles, et sont des contraintes exogènes à l'intérieur desquelles les agents optimisent. Les règles formelles entrent en conflit avec les règles informelles issues de la trajectoire historique. Aucune explication n'est donnée sur la manière dont les règles formelles finissent pas s'imposer au regard des contraintes informelles qui demeurent. Les organisations, acteur du changement institutionnel chez North n'ont pas d'épaisseur institutionnelle au sens de Palloix (2002).

Le problème selon nous ne se retrouve pas dans la reconnaissance du rôle des organisations dans l'innovation institutionnelle, mais plutôt de la nécessité d'expliquer voire traduire le changement, car aucune allusion n'est faite sur un éventuel conflit susceptible d'opposer les parties prenantes interne et externe notamment les dirigeants, les salariés, l'Administration, etc. Ainsi par exemple, le problème africain et de façon spécifique le Cameroun se trouve dans la dynamisation des institutions. L'idéologie de North conduit à retenir que les choix individuels ne sont pas rationnels. Nous développerons nos critiques sous deux points à savoir l'idéologie et la rationalité limitée.

II.1.1.2.1. Idéologie

Si le choix des institutions est fait sur la base de l'idéologie comme contrainte exogène, et que celle-ci soit constante, alors l'idéologie n'est plus un facteur explicatif des changements de structures de gouvernement des entreprises. Sans changement de cette variable, l'équilibre de long terme n'est pas atteint et les pratiques de gouvernement des entreprises pourront plus être expliquées par le changement des institutions.

North (1971) suggère l'endogénéisation de l'idéologie pour la raison que celle-ci permet de réduire les coûts de l'information qui présentent un avantage rationnel. En admettant que l'idéologie élimine la possibilité de statuer sur chaque situation en présence et facilite la procédure de choix, North rationalise l'utilisation de l'idéologie ex-ante sans pour autant donner des indications sur le choix d'une nouvelle idéologie ex-post. La difficulté selon nous qui peut être traduite en erreur est le fait d'admettre que l'abandon d'une idéologie acquise pour des raisons d'économie de coût d'information relève d'un choix rationnel.

Aucun horizon temporel n'est donné par North pour voir les règles informelles se modifier. Une tentative de réponse a été proposée par Williamson. Dans un schéma, il distingue quatre niveaux d'analyse sociale. Chaque niveau est considéré sous un angle double, la fréquence de son évolution et l'objectif visé et, l'interconnexion entre les différents niveaux est négligée. En somme, les niveaux 3 et 4 concernent respectivement l'économie des coûts de transaction et l'économie néoclassique qui définit la firme comme une fonction de production. Le deuxième niveau caractérise l'environnement institutionnel. Williamson (2000) précise que les structures observées ici sont en partie le produit de processus spontanés, mais des opportunités créées sont aussi possibles. Les institutions de premier niveau regorgent les règles formelles de North (constitutions, lois, droits de propriété) qui, soulignons le en lieu et place de Williamson, sont propres à chaque contexte

et ne sauraient être transposables. Le niveau supérieur est celui de l'enchâssement social dans lequel se trouvent les normes, les coutumes, les traditions et les mœurs. La religion est fondamentale dans cette catégorie où les variables sus-citées sont considérées comme données. L'évolution des règles informelles est très lente d'où l'impossibilité de se prononcer sur un terme.

On peut enfin relever l'ambiguïté quant à la définition même de l'institution (règles formelles et informelles ; croyance, modèles mentaux). Un mélange de concepts ne contribue pas à mieux cerner les contours de cette notion. Compte tenu du fait que les institutions sont appelées à évoluer, quelle est la place accordée à l'informelle dans ce vaste chantier d'innovation ? N'est-il pas possible de transformer l'informel en formel dans le processus de création de nouvelles lois et règlements ?

II.1.1.2.2. Rationalité limitée

La théorie de North est cohérente avec la possibilité de comportements inefficients. C'est alors qu'en 1993, il propose de renoncer à l'hypothèse du courant de néoclassique de rationalité instrumentale parce qu'elle augure selon lui des individus omniscients qui raisonnent dans un univers parfait avec des théories vraies. Notons que les individus font des choix qui sont toujours bons. North s'intéresse alors aux questions reposant essentiellement sur l'idée de la rationalité procédurale ou limitée. Selon cette théorie, la connaissance et l'information ne sont pas données à l'individu. Elles nécessitent cependant un coût d'acquisition et des coûts d'optimisation qui sont complexes et relativement coûteux.

Cette contrainte de coût suppose que les connaissances dont dispose l'individu et sa capacité cognitive et de calculs sont probablement limitées, et ceci lorsqu'il faut tenir compte de sa procédure de décision. Rappelons également que l'idéologie est un ancrage fort de ce processus de décision. En comparant les deux rationalités, il ressort qu'avec la rationalité instrumentale, l'individu parvient à des décisions optimales alors que la rationalité procédurale n'admet que des solutions satisfaisantes. Sur ce, North (1993) parvient à la conclusion selon laquelle, avec la rationalité instrumentale, les institutions et l'idéologie ne sont pas nécessaires, les décisions sont toujours optimales et les marchés toujours efficaces. Avec la rationalité procédurale, on parvient à justifier le fondement de la création des institutions par des individus.

Les résultats des travaux de North montrent qu'il renonce aux hypothèses néoclassiques. Les critiques qu'il formule sont déjà connues. Par exemple, l'hypothèse de la rationalité instrumentale ne présuppose pas que l'individu dispose d'une connaissance vraie ; l'on n'a pas nécessairement besoin de connaître la vérité pour être rationnels. Ce qui suppose à notre sens que les choix rationnels ne sont pas incontestablement meilleurs. A *contrario*, Simon souligne que l'hypothèse de la rationalité instrumentale n'est pas empiriquement erronée puisqu'elle est irréfutable. Pour Darreau (1995), l'hypothèse de la rationalité ne dit pas que les hommes réels procèdent à des calculs complexes et coûteux d'optimisation (ce qui serait réfutable et certainement réfuté), mais que l'on doit expliquer leurs actions en supposant qu'ils agissent de façon adaptée à la situation dans laquelle ils sont supposés être, étant données la connaissance et l'information qu'on leur attribue. La rationalité n'est pas une norme psycho-sociologique tangible pour un individu ; néanmoins elle constitue une logique de raisonnement dictée par une règle de procédure.

Enfin, la difficulté majeure de la théorie de North est l'endogénéisation des institutions dans une théorie dynamique comme celle du gouvernement des entreprises où celles-ci devraient évoluer pour améliorer les pratiques de gouvernement des entreprises. Pourtant, le caractère endogène des institutions suppose que celles-ci soient imparfaites ; et que les individus qui opèrent des choix soient omniscients. Dans le même ordre d'idée, Darreau (1995)⁴⁴ précise ceci, le problème est qu'on ne peut soutenir l'argument selon lequel les individus adoptent rationnellement, en pleine connaissance de causes, une idéologie ou des institutions imparfaites. Ceci est d'autant plus pertinent qu'un agent ne peut volontairement décider d'agir irrationnellement tout en sachant quelles sont les conséquences de son acte. L'hypothèse de la rationalité demeure fondamentale, mais ce qui est important c'est le dosage entre le schéma mental de l'agent et l'environnement institutionnel dans lequel il évolue. La prise en compte du comportement inné c'est-à-dire ancestral ou spécifique à la terre d'appartenance de l'agent est fondamentale pour comprendre sa démarche individualiste. Au bout du compte, une institution ne vaut que par les Hommes chargés de l'animer.

Des analyses qui précèdent, nous pouvons en déduire que, l'amélioration de la gouvernance des entreprises passera par l'optimisation du rôle des institutions traditionnelles ; c'est-à-dire qu'il est impératif d'associer ces institutions dans la régulation des transactions avec les parties prenantes. Il s'agit de la synergie institutions modernes et

⁴⁴ Cf. Site www.unilim.fr/pages_perso/philippe.da.

institutions traditionnelles, gage de la stabilité à long terme des institutions. La légitimation des institutions consiste donc à reconnaître qu'elles relèvent d'une variété organisationnelle et décisionnelle. Ainsi, si le dispositif institutionnel est inadapté, et qu'on soit également confronté à un déséquilibre institutionnel, la gouvernance du pays va fortement influencée celle des entreprises, entraînant le gaspillage des ressources tant publiques que privées. Pour saisir la spécificité camerounaise et concevoir un modèle approprié, il nous semble judicieux de procéder à une analyse comparative des modèles en présence.

II.1.2. LES SPÉCIFICITÉS INSTITUTIONNELLES DU CAMEROUN PAR RAPPORT AU MODÈLE ANGLO-SAXON ET PAR RAPPORT AU MODÈLE FRANÇAIS

Les institutions constituent le maillon essentiel des modèles de gouvernance développés dans différents pays. Dans la littérature, deux modèles occidentaux dominent le gouvernement des entreprises. D'une part, nous avons le modèle anglo-saxon orienté marché avec un actionnariat diffus et un contrôle par le marché auto régulé ; et d'autre part le modèle à forte concentration de capital entre les mains de quelques gros actionnaires (banques, entreprises non financières, familles, Etat, syndicats des salariés), un modèle orienté par les stakeholders. La France s'identifie à ce deuxième modèle.

La description de ces deux modèles nous conduira à comprendre l'évolution des pratiques de gouvernement des entreprises au Cameroun. La problématique dont cette analyse vise à répondre est la suivante : *existe-t-il des modèles anglo-saxon et français de gouvernement d'entreprise vers lesquels le Cameroun tend-il ?* Cette problématique est pertinente car l'étude du gouvernement des entreprises comme nous l'avons souligné à l'introduction est une chose récente au Cameroun.

Pour mieux cerner les spécificités institutionnelles camerounaises, il nous a semblé logique de décrire d'abord les deux modèles, objet de comparaison (II.1.2.1) ; ensuite de procéder à une analyse comparative (II.1.2.2).

II.1.2.1. Modèles occidentaux de gouvernement des entreprises

Le gouvernement d'entreprise renvoie stricto sensu à la décision stratégique concernant la création et la répartition de la valeur. Créer de la valeur pour qui ? Cette interrogation, contrastant avec l'analyse théorique, fait distinguer deux types de modèles

que nous allons présenter dans la suite notamment le modèle anglo-saxon (II.1.2.1.1) et le modèle français qui constitue une forme hybride (II.1.2.1.2).

II.1.2.1.1. Modèle Anglo-Saxon: Shareholder value

Dans les pays anglo-saxons, l'actionnariat est très diffus. Ceci s'expliquerait par un nombre élevé des sociétés cotées et par l'importance sans cesse croissante des marchés boursiers en tant que mode de financement des entreprises. Dans ce contexte particulier le pouvoir réside entre les mains des administrateurs actifs, des dirigeants au détriment des actionnaires dont la dispersion entraîne un vide de pouvoir. Suivant cette logique, le conseil d'administration y est donc appelé à contrebalancer le pouvoir du management qui cherche à promouvoir son intérêt propre.

Les dirigeants choisissent souvent une politique d'investissement qui profite moins aux pourvoyeurs de fonds mais leur permet d'asseoir leur pouvoir avec tout ce qui en découle comme avantages. Le conseil d'administration aura pour mission en ce moment de se concentrer sur l'intérêt de son mandant et de veiller à ce que la valeur créée lui revienne.

Fondamentalement, ce modèle se caractérise par :

- Un actionnariat diffus avec d'importants panels d'investisseurs institutionnels ;
- La primauté institutionnalisée des intérêts des actionnaires au détriment des autres parties prenantes ;
- Une protection accrue des intérêts des investisseurs minoritaires par la loi et les règlements ;
- Une forte exigence en termes de publication et de transparence des informations financières ;
- Et enfin, un développement rapide des marchés de capitaux favorisant ainsi la diversification du portefeuille des actionnaires.

Ce modèle fonde sa légitimité dans la Shareholder theory défendue par les libéraux et dont les principes de base sont la propriété individuelle et la liberté. D'après les tenants du courant libéral, l'intérêt individuel doit primer sur l'intérêt collectif car la satisfaction du premier entraîne toutes choses égales par ailleurs la réalisation du second au sens smithien du théorème de la main invisible. Cette logique tient à l'exposition au risque que connaissent les actionnaires en investissant dans l'entreprise. La prise de risque par ces investisseurs concourt à la croissance économique ; par conséquent, la satisfaction de leurs

intérêts contribue au développement de l'entreprise. L'argument ci-après milite en faveur de la maximisation de la valeur actionnariale, qui, devrait être le principal objectif assigné à l'entreprise. Le modèle anglo-saxon repose essentiellement sur la théorie de l'agence.

a) *Shareholder value comme résultante de la Théorie de l'agence*

L'entreprise managériale se caractérise par un actionnariat diffus et dispersé regorgeant une multitude d'actionnaires qui confient la gestion à une technostructure composée de dirigeants. Ces derniers étant recrutés pour leurs compétences. Le pouvoir tend alors à se dissocier de la propriété et conduit Berle et Means (1932) à affirmer que les actionnaires ont troqué le contrôle contre des liquidités ; ceci dans la mesure où il n'est pas fait obligation aux managers de souscrire des parts de capital.

La théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976) sous-tend l'idée selon laquelle, dans une entreprise où il existe une séparation entre les fonctions de propriété et de décision ; Les managers et les actionnaires ont une relation dite d'agence. Les actionnaires sont des mandants et les dirigeants, les agents. La relation d'agence implique cependant des coûts d'agence qui à terme pourrait influencer significativement la performance de l'entreprise. De ce fait ; nous pouvons supposer sans risque de nous tromper que les entreprises dans laquelle il existe un coût d'agence devraient être moins rentable ou performantes que celles dans lesquelles on ne note pas la présence des coûts d'agence.

Le principe de séparation entre la propriété et le pouvoir confère aux dirigeants une marge de manœuvres suffisante pour définir la politique de l'entreprise et les objectifs. Il est naturel dans ce cas que les managers choisissent ceux qui maximisent leur propre fonction d'utilité tout en développant l'asymétrie d'information. Comme le relève Marris (1965) il n'y a pas de consensus sur ces objectifs, la rémunération, le prestige, le pouvoir. Katona (1951) complète en évoquant la sécurité de l'emploi, l'absence de pertes ou la stabilité.

La théorie positive de l'agence dans son fondement présente le manager⁴⁵ comme un personnage opportuniste qui a pour souci majeur l'accroissement de ses revenus personnels. Ainsi, il convient aux actionnaires de mettre sur pieds des mécanismes permettant de contrôler l'action managériale dans le but de réduire le risque de mauvaise

⁴⁵ Les managers sont entendus ici comme ceux qui ont le pouvoir de décision dans l'entreprise. Ils représentent les cadres dirigeants qui définissent et arrêtent la stratégie en accord avec le conseil d'administration et les responsables des différents départements de l'entreprise qui ont pour fonction de suivre et de gérer le travail des exécutants.

gestion. Les solutions envisagées ont été la création des mécanismes internes de contrôle (à travers le rôle joué par le conseil d'administration animé par des administrateurs indépendants, les actionnaires par le biais de l'assemblée générale, les salariés⁴⁶ etc.) et les mécanismes externes (par l'entreprise des marchés financiers sous le prisme des OPA et le marché de travail des dirigeants).

La stratégie des stock-options est un facteur d'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. La rentabilité devient le principal indicateur de légitimité des mandataires sociaux. Ce critère faisant de l'investisseur un censeur débouche sur l'ère de la démagogie spéculative (Boyer, 2005 ; Aglietta et Rébérioux, 2004 ; Gomez, 2001). Au cours de l'exploitation de l'entreprise, les dirigeants sont enclins à satisfaire l'intérêt des actionnaires dominants car les décisions stratégiques de l'entreprise sont influencées par ces derniers. Les institutions à travers jouer un rôle régulateur dans la protection des intérêts des actionnaires minoritaires afin de garantir la primauté de l'actionnariat diffus et de la propriété individuelle, piliers du modèle anglo-saxon. De toutes les façons, il est nécessaire de garder à l'esprit qu'il y a une dialectique entre le dirigeant de l'entreprise. Ceci nous conduit à poser la question de savoir à qui profite la valeur créée ?

b) *Shareholder value*

On remarque qu'aujourd'hui l'expression création de valeur fait partie du langage commun de la communication financière et recouvre alors une approche revisitée de la performance de l'entreprise. L'objectif est de savoir à ce stade à qui profite la rentabilité de l'entreprise. Nous pourrions dans un premier temps souligner que la rentabilité appartient d'abord à ceux qui ont apporté le financement à l'entreprise. Ensuite peuvent bénéficier de cette performance les autres parties prenantes à la vie de l'entreprise.

Dans le premier cas, ce sont les actionnaires qui supportent et assument les risques de faillite. En leur qualité de seuls créanciers résiduels (Demsetz, 1967 ; Alchian et

⁴⁶ Le contrôle par les salariés et la surveillance mutuelle entre dirigeants est moins perceptible dans la vie de l'entreprise, mais jouent un rôle très important dans ce sens qu'ils constituent des signaux forts sur le double plan décisionnel et social. Le levier d'action sur lequel les salariés peuvent s'appuyer pour assurer leur contrôle est la possibilité qui leur offerte de saisir les juridictions en cas de non observation des dispositions légales et réglementaires. Ce qui souligne l'importance du dialogue social. La surveillance mutuelle entre dirigeants s'opère au niveau du processus de prise de décision. Elle donne ainsi la possibilité d'intervenir en temps opportun sur les différentes étapes conduisant à la prise de décision.

Demsetz, 1972 ; Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990), les actionnaires sont l'unique partie prenante courant le risque de ne pas obtenir un retour sur investissement ou encore de perdre son capital en cas de banqueroute de l'entreprise. Contrairement aux autres parties prenantes à l'instar des salariés et mandataires sociaux par exemple, leur rémunération est connue à l'avance ; ce qui conforte l'argument de protection systématique des intérêts des actionnaires.

La relation qui existe alors entre actionnaires et dirigeants est qualifiée de relation d'autorité⁴⁷ qui peut être au bout du compte asymétrique. Conformément à l'analyse pionnière, les conflits d'agence sont de nature précontractuelle ou post-contractuelle et trouvent leur origine dans l'asymétrie d'information et dans l'impossibilité de rédiger des contrats complets en raison de la rationalité limitée et de l'incertitude. Ce qui à notre avis entraîne des coûts d'agence⁴⁸. Ces coûts sont engagés pour réduire voire éliminer les risques de divergence d'intérêt rattachés à l'existence de toute relation d'agence, simultanément par le principal (coût de surveillance et coût d'opportunité) et par l'agent (coût de dédouanement pour convaincre et rassurer le principal que l'on gère très bien dans son intérêt).

La thèse de l'alignement des intérêts des pourvoyeurs de fonds amène les dirigeants à sécuriser les avoirs de ces derniers et à maximiser la rentabilité de l'entreprise. Cette approche ne renonce non plus à la prise en compte des intérêts des autres parties prenantes. Nous retrouvons ici les idées de Friedman (1970) selon lesquelles, les intérêts des actionnaires sont déterminants et que créer de la Shareholder value c'est pouvoir créer en conséquence de la valeur pour toutes les autres parties prenantes. Le modèle anglo-saxon repose sur le *Common Law*.

Après avoir décrypté le modèle anglo-saxon, il convient de se pencher sur le modèle français de gouvernement des entreprises.

⁴⁷ Selon J. S. Coleman (1990), une relation d'autorité d'un acteur sur un autre existe si le premier dispose de droits de contrôle sur certaines actions du second. Ainsi, le principal cède volontairement partie de son pouvoir décisionnel au profit de l'agent qui l'accepte moyennant une rémunération à cela s'ajoute le contrôle du principal. Il est bien clair que le principal et l'agent ne sont pas au même niveau hiérarchique mais appartenant à la hiérarchie d'une même entreprise.

⁴⁸ On peut dire que le coût d'agence consiste ici à un coût résiduel qui traduit l'équilibre entre la maximisation de l'utilité des actionnaires et la baisse de la valeur de l'entreprise qui est supportée intégralement par ces mêmes actionnaires. L'importance des coûts d'agence comme le relèvent certains auteurs dépend des préférences des dirigeants, de la latitude dont ils disposent dans la prise de décision par rapport au critère de maximisation de la valeur et des coûts de procédures de contrôle. Cette analyse se limite à la relation contractuelle avec le personnel de l'entreprise ; ce qui signifie qu'on ne tient pas compte de l'ensemble des facteurs organisationnels. C'est ainsi que Alchian et Demsetz prennent en compte l'ensemble des inputs sur lesquels ils fondent leur analyse.

II.1.2.1.2. Modèle français de gouvernement des entreprises: orienté créanciers (banques)

La France est comptée parmi les pays qui présentent à l'inverse du modèle anglo-saxon, une structure d'actionnariat concentré propice à l'émergence d'actionnaires dominants⁴⁹. Ainsi, ces actionnaires dominants détiennent soit la majorité des actions, soit en amassent un pourcentage suffisamment important pour imposer leur point de vue face aux petits actionnaires.

Le système de gouvernement des entreprises français présente des caractéristiques historiques spécifiques contraires au modèle anglo-saxon. Les points de démarcation les plus importants concernent le rôle joué par les salariés dans les entreprises et le rôle majeur des banques (Caby, 2003). C'est dans cette perspective que le modèle français de gouvernance est souvent peint comme un modèle stakeholder ou relationnel ; les salariés exerçant une influence quant à la gestion de l'entreprise à travers les comités d'entreprise.

a) *Aperçu du capitalisme français*

Dans les années 1980, l'intermédiation financière a joué un rôle dominant dans le financement des entreprises françaises. L'ouverture du capital des entreprises au grand public était faite par les banques à travers les OPCVM et des plans d'épargne retraite qu'elles ont développés. Progressivement, les marchés financiers ont pris une place de choix dans le financement de l'économie. La capitalisation boursière passe de 49% en 1997 à 103% du PNB et de 33% dans les années 1980 à 100% du PNB à la fin 2001⁵⁰. Ces statistiques confirment le développement des marchés financiers qui, au fil des ans, se rapprochent des niveaux américains et anglais⁵¹ et de leur mode de gouvernance. Au-delà de ce rapprochement, Caby (2003) souligne qu'en outre, la part des actions détenue par les non-résidents (essentiellement des investisseurs institutionnels anglo-saxons) est devenue extrêmement importante : 36% en 2000 contre 10% en 1985, 6% aux USA, 9% au Royaume-Uni, 11% au Japon et 15% en Allemagne. La France est devenue l'économie la plus internationalisée du point de vue de détention du capital. Cela pourrait s'expliquer par la réticence des investisseurs français à souscrire des actions et surtout à prendre des risques dans un contexte marqué par une forte concentration du capital. Rébérioux (2002)

⁴⁹ Il convient dans le cas d'espèce de se reporter aux travaux de Kremp (1998); Laporta et al (1999) ; Charreaux (2000) ; Faccio et Lang (2000, 2002) ; Caby (2003) ; Genaivre (2006).

⁵⁰ Cf. <http://www.ifge-online.org-demo/corporatia/HTM/skin/htm/index.htm>

⁵¹ Le rapport de la capitalisation boursière sur le PNB est de 152% aux USA en 2001 contre 132% en 1997 ; et 166% au Royaume-Uni en 2001 contre 161% en 1997 (Caby, 2003).

relève que l'attitude frileuse des investisseurs français vis-à-vis du risque⁵² a laissé un vide vite comblé par les fonds anglo-saxons.

En dépit du risque évoqué par Rébérioux, le poids des investisseurs institutionnels étrangers dans le capital des firmes françaises peut s'expliquer selon Dietsch (2002) par le désengagement de l'Etat actionnaire d'entreprises publiques (Usinor, Total, Renault), l'augmentation du capital à l'occasion d'opérations de croissance externe (Peugeot, Michelin) et le mouvement de concentration industrielle et financière du capitalisme français (l'implantation de l'Etat français dans le dossier de fusion GDF-Suez qui a eu lieu au premier semestre 2008) mais aussi par la recherche des gestionnaires étrangers (fonds de pension) d'une diversification, au niveau international, des risques. Dans le même ordre d'idée, le niveau de participation des investisseurs institutionnels dans le capital des sociétés françaises du CAC 40 se situe entre 35% et 55% dans certains cas ; à la fin de l'année 2006, ce taux est de 46,2% soit une augmentation de en valeur relative de 1,3% par rapport à l'année 2005⁵³.

L'importation du capital stimule non seulement le changement institutionnel d'un côté, mais aussi la transformation du management épousant la culture du pays des principaux investisseurs. C'est ainsi que Morin (2000) décrit le modèle de gouvernement français comme directement inspiré du modèle américain de création de la valeur pour l'actionnaire, les plus grands groupes français traversent une révolution managériale, dont les conséquences commencent seulement aujourd'hui à se révéler, en particulier dans les nouvelles pratiques associées à la bourse des valeurs françaises. La mise en place de ce nouveau capitalisme contribue progressivement à la réduction des participations croisées et des blocs d'actionnaires afin de valoriser les minoritaires essentiellement constitués des investisseurs institutionnels étrangers.

b) Evolution de la législation au profit des actionnaires

L'internationalisation de l'actionnariat a entraîné au passage la modification du modèle de gouvernance par le biais de création de nouvelles lois ou l'évolution de la législation portant sur les mécanismes de gouvernance. A titre d'illustration, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques a été créée pour modifier le seuil de détention du

⁵² Au-delà du poids des OPCVM en France, l'investissement en actions est rare. En 1995, 12% des OPCVM français et des actifs financiers de l'assurance vie étaient investis en actions contre 73% au Royaume-Uni et 24% en Allemagne, (Artus, 1997, cité par Rébérioux, 2002).

⁵³ Se reporter à l'interview accordée par Patrick Artus et Jean-François Théodore, Dietsch (2002) « de la place des marchés d'actions dans le financement de l'économie », *Revue d'Economie Financière*, 82, 66-83.

capital, la taille du conseil d'administration, le mandat, etc. Cette loi fait des aménagements suivants : « une réduction du nombre maximal d'administrateurs –de 24 à 18-, une réduction de 10% à 5%, le seuil de détention du capital pour faire passer une résolution à l'assemblée générale par un actionnaire ou un groupe d'actionnaires, une limitation à 5 du nombre de mandat d'administrateurs, la publication des rémunérations des dirigeants, séparation du poste de président du conseil d'administration et de directeur général etc. ».

Au regard d'un tel tissu financier, les auteurs Aglietta et Rébérioux (2004) pensent que l'indépendance du capitalisme à la « française » a cédé (malgré quelques tentatives de résistance avec des prises de participations croisées permettant d'assurer un contrôle intra et interentreprises ou encore le développement de l'actionnariat salarié) au renouvellement imposé par la vague néolibérale et la Shareholder value. Dans cette lignée, Wirtz (2008) souligne que les rapports Vienot (1995 et 1999), la loi sur les NRE (2001), le rapport Bouton (2002), la loi sur la sécurité financière (2003) vont plutôt dans le sens du modèle anglo-saxon de gouvernement des entreprises : défense des actionnaires minoritaires, rôle du conseil d'administration. L'objectif poursuivi par ces vagues de réformes initiées par la présence des investisseurs anglo-saxons concerne la protection des droits des actionnaires et le renforcement de la transparence dans les transactions et la publication des informations financières.

Ces évolutions considérables s'inscrivent dans une mouvance de rupture du modèle français de détention et de gestion des capitaux au sens de Morin (1995). Pour cet auteur, le mode d'organisation inter firmes est historiquement, en France, un modèle de cœur financier au sein duquel le bouclage en capital ainsi que le contrôle de la propriété par les dirigeants sont les caractéristiques dominantes. Ce mode de fonctionnement favorise la création et le développement des réseaux élitaires.

c) *Géographie du capital et droit de vote*

Les groupes familiaux jouent un rôle majeur dans le capitalisme français et traduisent par conséquent une forte concentration du capital. Sur un échantillon de 607 entreprises françaises, 70,44% (seuil de contrôle de 10%) ou 64,83% (au seuil de contrôle de 20%) sont contrôlées par la famille. Cependant, l'étude précise que le contrôle familial est plus observé dans les firmes de petite taille (88,93% des cinquante plus petites

entreprises) ; et moyennement sur les grandes entreprises (seulement 50% des vingt plus importantes entreprises)⁵⁴.

L'actionnariat salarié⁵⁵ est un phénomène en constant développement et est au cœur du débat actuel sur la gouvernance d'entreprise. Bien que l'actionnariat des salariés ait pris de l'envergure dans la nouvelle vision de l'entreprise en tant que mécanisme permettant la création de valeur partenariale, favorisant ainsi l'engagement et la coopération avec les autres actionnaires. Les entreprises ont perçu dans ce phénomène un moyen d'avoir une politique de ressources humaines efficace et peu onéreuse, les salariés une source de rémunération fiscalement avantageuse ; les pouvoirs, le moyen d'asseoir les capitaux propres des entreprises. Le code de commerce (Art. L.225-23, L.225-71, L.225-106) et le code de travail (Art. L.444-8) institue l'actionnariat salarié et la représentation de ces derniers dans les conseils d'administration des sociétés à condition de détenir au moins 3% du capital de la société. Toutefois, une étude menée par CM-CIC (2009) aboutit à la conclusion que la recommandation était moins observée par les sociétés. Pour Hollandts (2007), le conseil d'administration français des trois quart des firmes dont le capital est détenu à hauteur de 5% par les salariés n'a aucun représentant de ces derniers. Cela se justifierait non seulement par la réticence des chefs d'entreprises françaises au partage du pouvoir mais aussi par l'hostilité des syndicats de travailleurs à la cogestion. Se trouvant dans une logique de confrontation avec le patronat pour la défense des intérêts des travailleurs, les responsables syndicaux estiment se perdre dans le nouveau rôle d'administrateur représentant les salariés actionnaires. Ainsi, désirent-ils ne pas se trouver face au dilemme d'un juge partial dans les réunions des conseils d'administration (schizophrémie ou paradoxe de l'actionnariat salarié : rattachement au rapport salarial et lien avec la propriété de la firme).

La participation croisée est un facteur explicatif de la constitution de blocs d'actionnaires comme nous l'avons déjà évoqué. La concentration du capital des firmes françaises est confirmée par l'étude de Kremp (1998)⁵⁶. Ce type d'actionnariat a pour effet

⁵⁴ Pour plus de détails, se reporter aux travaux de Faccio et Lang (2000 et 2002) sur la structure du capital des entreprises de 13 pays d'Europe.

⁵⁵ - l'actionnariat salarié est la participation des salariés au capital de l'entreprise ; et permet d'aboutir à deux identités différentes sur la même personne : celle du salarié et celle du propriétaire d'une partie du capital de l'entreprise.

⁵⁶ Les résultats des travaux de Kremp sur la structure du capital des entreprises en 1996 font ressortir que, la moitié des entreprises cotées sont contrôlées par une société (financière ou non financière) ; et 18% ont comme premier actionnaire une société détenant entre 25% et 50% du capital. Il apparaît également que, plus de 73% des entreprises observées (282 230 entreprises) sont contrôlées à plus de 50% par un seul

de limiter les OPA hostiles ou amicales sur les marchés financiers et boursiers, contribuant ainsi à renoncer au principe de vote (une action = une voix) qui contraste avec le modèle anglo-saxon. Il est donc institué les titres à droits de vote multiples, des titres sans droit de vote et le pacte d'actionnaires. L'exercice du droit de vote constitue l'une des spécificités du modèle français avec en prime la difficulté reconnue aux fonds d'investissement étrangers d'y exercer. Pour se prémunir des opérations de fusion/acquisition comme nous l'avons déjà évoquée, Ponssard (2000) note à cet effet que les entreprises françaises n'hésitent pas à recourir à des mesures anti-OPA avec la pratique du vote double, la limitation des droits de vote en assemblée générale ou l'augmentation de capital en cours de procédure d'OPA-OPE.

En somme, le modèle se résume à la concentration du capital, au développement de l'actionnariat salarié, l'implication des banques dans la gouvernance des entreprises à travers leur prise de participation, à l'émergence des marchés financiers et au développement des pactes d'actionnaires pour limiter les OPA hostiles. Ce modèle est alors basé sur les réseaux et la participation des parties prenantes à travers les comités d'entreprise. Sur le plan juridique, le modèle est caractérisé par le *droit civil*.

Les modèles occidentaux ainsi présentés avec les différences y afférentes, qu'est ce qui peut, au regard des éléments déjà abordés, expliquer les spécificités du modèle du gouvernement des entreprises au Cameroun ? Les situations comparées des anglo-saxons, de la France et du Cameroun font l'objet d'une attention particulière pour notre recherche. Le but est de cerner les enjeux des institutions non seulement dans l'amélioration des pratiques de gouvernement des entreprises, mais aussi dans la limitation des scandales financiers.

II.1.2.2. Analyse comparée des institutions camerounaises par rapport aux modèles anglo-saxon et français

L'objectif de cette sous section n'est pas de trancher sur une éventuelle convergence ou hybridation du modèle camerounais, mais de comprendre le fonctionnement des institutions camerounaises à travers les modèles de référence et en déduire les spécificités. Avant d'aborder cette analyse comparative, il nous semble

propriétaire ; et 37% par une autre société pouvant être financière ou non. Par ailleurs, il est à relever que cette étude a permis de constater que le premier actionnaire dans les entreprises françaises détient plus de 66% des actions des entreprises non cotées contre 52% des actions dans les entreprises cotées à l'exception des entreprises du CAC 40 où la part du capital détenu par l'actionnaire majoritaire dépasse difficilement le seuil de 27%.

cohérent de rappeler que le Cameroun a simultanément bénéficié des héritages institutionnels coloniaux de la France (modèle stakeholder) et de l'Angleterre (modèle Shareholder). Comme nous l'avons déjà précisé au chapitre 1, le gouvernement des entreprises au Cameroun est encadré par le droit OHADA⁵⁷ et la loi de 1999 portant sur les entreprises publiques et d'économie mixte. C'est sur la base de la lecture de ces documents, de l'enquête conduite lors de nos investigations et le bref exposé fait des modèles ci-après que cette réflexion est menée.

L'analyse mettra en évidence l'aspect institutionnel dans la définition des mécanismes de gouvernance (II.1.2.2.1), ensuite le tissu économique sous l'angle de la géographie du capital (II.1.2.2.2), et enfin l'organisation et le fonctionnement des organes de contrôle (II.1.2.2.3).

II.1.2.2.1. Approche institutionnelle

L'environnement institutionnel camerounais est marqué par une stabilité par rapport aux environnements anglo-saxons et français c'est-à-dire que les lois vont à un rythme arithmétique pourtant l'évolution de l'environnement suit un rythme géométrique. La principale caractéristique des institutions est l'influence notoire du poids de la sphère informelle. La prépondérance de l'informel limite l'efficacité des institutions au Cameroun traduisant ainsi une dualité dans la formation et la définition des mécanismes. Par contre, dans les modèles théoriques de référence, cette portée est très restrictive voire inexistante.

⁵⁷ Le dernier recensement effectué par l'Institut National de la Statistique auprès des entreprises installées au Cameroun en 2009 a révélé le faible niveau d'application du droit OHADA sur la « Comptabilité », instrument fondamental de traitement et de production de l'information financière en gouvernance des entreprises. Il ressort de cette enquête que, sur les 93 969 entreprises recensées, plus de la moitié donc 60 000 entreprises ne tiennent pas une comptabilité. Et parmi celles qui tiennent une comptabilité, seulement 31% aboutissent à une comptabilité qui mène à la confection de la DSF c'est à dire les états financiers de synthèse. L'enquête révèle par ailleurs que seulement 42,9% d'entreprises camerounaises tiennent une comptabilité écrite, contre 57,1% qui n'en tiennent pas du tout. Ceci renvoie à l'ignorance des règles et principes prescrites par l'Acte uniforme OHADA, ou la mauvaise foi de l'inobservation de ces règles et principes. Parmi celles qui tiennent une comptabilité, seules 31,1% disposent d'une comptabilité formelle conduisant à l'élaboration de la DSF. En d'autres termes, on a au total 13% des entreprises au Cameroun qui tiennent une comptabilité régulière. Le constat que nous pouvons faire est double : d'abord, le comportement des entreprises justifie l'inefficacité des institutions ensuite, les informations financières fournies par la majorité des entreprises ne sont pas sincères et régulières, donc ne sont pas transparentes. Le rapport de l'INS souligne que : *« c'est une situation regrettable dans la mesure où la tenue de la comptabilité constitue un élément clé de la transparence et de la gouvernance économique dans une entreprise »*. Rappelons également que le président de la CDC a souligné que les comptes de l'ETAT camerounais pour les exercices 2006-2008 n'étaient pas sincères et fidèles. L'absence de comptabilité est un élément de découragement des investisseurs.

La stabilité des lois et règlements pourrait trouver une explication juridique et historique. Le Cameroun, un pays bilingue, applique simultanément le Common Law et le droit civil issus de l'héritage colonial qui entraîne selon nous la dépendance des tribunaux dans l'application des lois. Ce qui rend assez complexe la modification permanente des lois et règlements car il faudrait intégrer tous les aspects juridiques ; surtout l'atomisation du pouvoir législatif. Dans cette lignée, Shleifer et Vishny (1997) relèvent que l'essentiel des différences entre les systèmes de gouvernance autour du monde résulte des écarts dans la nature des obligations légales des dirigeants vis-à-vis des investisseurs ainsi que des différences dans la façon dont les tribunaux font appliquer et interprètent ces obligations. La tradition juridique soulignée par Laporta *et al.* (1998) est un argument d'explication des différences de modèle de gouvernance.

A titre d'illustration, les scandales financiers connus dans les entreprises publiques et d'économie mixte voire privées n'ont pas abouti à l'adoption de nouvelles lois visant à renforcer le contrôle des dirigeants d'une part, et la responsabilité des administrateurs d'autre part. Pourtant, en France comme aux Etats-Unis, à la suite des scandales, des mesures ont été prises et entre autres, nous pouvons citer la loi Sarbane Oxley (2002), la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (2001), la Loi sur la Sécurité Financière (2003). L'ambiguïté juridique est une des spécificités des institutions en contexte camerounais.

La neutralité du choix politique ou du moins l'absence de visibilité politique peut dans certaines circonstances favoriser la stabilité des institutions et partant, être source de différences. Au Etats-Unis par exemple, les sociaux démocrates privilégient la sécurité et la stabilité de l'emploi, découragent la primauté de l'intérêt des actionnaires ; cette vision politique est alors un mobile de dynamisation des lois dès lors que cette faction prend le pouvoir. En France, les partis de Gauche sont devenus moins interventionnistes et moins hostiles aux actionnaires (Roe, 2000 et 2001). L'ouverture des institutions est contingente aux schémas politiques. L'environnement législatif reste prioritaire au Cameroun en ce sens que les marchés financiers ne fonctionnent pas pour pouvoir actionner l'ajustement légal des institutions. Les lois et règlements sont donc plus perçus comme caractéristiques des institutions au sens de North (1990) que des résultats attendus. L'article 66 de la constitution camerounaise de 1996 fait obligation aux gestionnaires de fonds publics de déclarer les biens avant et après leur fonction ; cette disposition n'a jamais été respectée.

Cet exemple conforte l'argument de Roe (2000) sur l'explication politique qu'il donne au sujet de la divergence des systèmes de gouvernance dans les pays.

Les modèles anglo-saxons et français ont prévu la protection des actionnaires minoritaires au même titre que le droit OHADA. La différence réside dans l'application stricte des textes ; le passivisme des actionnaires minoritaires est renforcé par la violation impunie de leur droit.

Les institutions telles que conçues favorisent d'une part l'asymétrie d'information parce qu'elles ne renseignent pas suffisamment sur les conditions, les transactions, les produits, les services et les acteurs ; d'autre part, encouragent l'impunité qui gangrène l'action des responsables politiques supposés exclus de l'obligation de « rendre compte » et ne permet pas le bon traitement de l'information tant financière que stratégique. Par contre, les deux modèles objet de comparaison, tendent efficacement à réduire ou limiter ces tares institutionnelles qui s'observent au Cameroun.

L'environnement politique influence négativement le fonctionnement des institutions, les rendant ainsi faibles. Il est surprenant de savoir qu'au Cameroun, certaines lois importantes ne sont pas suivies des décrets et textes d'application. Parmi celles-ci, on peut noter à titre d'illustration la loi du 12 décembre 1999 sur les entreprises publiques et celle du 26 avril 2006 pour la déclaration des biens. L'absence de ces décrets conduit à des interprétations diverses de la part des acteurs, surtout dans le sens de leur avantage. Concernant la loi de 1999, le manque de décret d'application a ouvert des brèches surtout au niveau de la rémunération des dirigeants et administrateurs aux abus. Cette situation n'est véritablement possible que dans un contexte où l'individu supprime les institutions.

Les principales caractéristiques de l'Etat camerounais résident dans le paternalisme et la forte centralisation. Elles ne favorisent pas l'investissement encore moins la propriété privée et de ce fait une solide institution garantissant l'économie formelle. Les lacunes institutionnelles s'accompagnent indubitablement d'un faible degré d'organisation et de mobilisation de la société civile et d'une forte concentration du pouvoir. Il existe cependant un vide entre l'administration et les Organisations, celles-ci sont mises à l'écart dans le processus d'amélioration de la gouvernance. Le poids de la bureaucratie, parce que important, favorise l'informel et n'existe pas pour les acteurs mais pour elle-même.

Le rôle des salariés (syndicats) n'est pas visible dans le gouvernement des entreprises, leur présence au conseil d'administration par exemple est facultatif et dépend

de l'instance dirigeante de l'entreprise. Les banques également jouent un rôle mineur dans le système de gouvernement des entreprises au Cameroun ; et le contrôle par les banques n'existe pas confortant au passage l'un des résultats des études de Laporta *et al.* (1999).

II.1.2.2.2. Géographie du capital

La situation camerounaise contraste celle de la France et des anglo-saxons. L'économie est essentiellement financée par intermédiation financière. La création de la bourse de valeurs de Douala n'a pas permis de constituer une véritable économie de marché. La place des marchés financiers n'a d'ailleurs jamais décollé.

La structure du capital est très concentrée au Cameroun en raison du tissu économique qui regorge plus de PME que de Grandes Entreprises. Cette concentration du capital s'accompagne du rôle joué par les familles. Le contrôle familial porte plus sur les entreprises de petite taille que sur les grandes et trouve également un écho favorable en France où la propriété familiale domine.

Les tableaux III.10, III.10a, III.10b et III.11 et les graphiques III.1, III.2, III.3 et III.4 du chapitre 3 résument les résultats de nos enquêtes auprès des entreprises observées. L'échantillon est de 50 entreprises ; et aucune étude à ce jour en dehors de SOFI (2003) n'a produit des résultats sur un échantillon de cette taille. L'objectif de l'enquête SOFI tel que nous l'avons perçu au regard de la restitution de leur résultat n'était pas d'appréhender la nature de l'actionnariat camerounais, mais plutôt de savoir quelle est la perception que les entreprises se font du gouvernement d'entreprise.

De même, l'actionnariat salarié n'est pas encore développé et surtout les textes ne font pas obligation ; les stock-options ne sont pas répandues en raison de la faible cotation des entreprises. Les chefs d'entreprise selon nous renonceraient au partage du pouvoir avec les salariés. La forte concentration est une spécificité des pays en voie de développement dotés de faibles institutions ainsi que d'un manque de protection des actionnaires minoritaires.

Il est à relever également la faible participation des investisseurs institutionnels dans les entreprises camerounaises. Cela pourrait s'expliquer par un environnement des affaires peu propice à l'émergence des capitaux étrangers, et aussi un souci de protectionnisme qui a toujours caractérisé l'environnement des entreprises.

L'Etat actionnaire s'est engagé dans une vaste opération de désengagement depuis les années à travers les privatisations. Elles ont abouti à la reconfiguration du capital des

entreprises. Les entreprises managériales au sens reconnu à Berle et Means ne sont pas observées.

Dans l'architecture actionnariale du Cameroun, on peut relever l'importance des entreprises filiales des multinationales. Cette situation n'entraîne pas les participations croisées ainsi que la constitution des réseaux et pacte d'actionnaires.

Il n'est pas évident dans le cadre de cette recherche de donner des précisions sur la nationalité des détenteurs de capitaux afin de savoir s'il y a une forte présence d'investisseurs anglo-saxons et français. Implicitement et compte tenu de l'héritage colonial français que nous avons mentionné plus haut, ce lien a inévitablement favorisé la présence des investisseurs français⁵⁸ au Cameroun.

La structure du capital des entreprises camerounaises n'est pas tournée vers le financement bancaire. Cela ne veut pas dire que le système bancaire n'est pas au centre de l'économie financière. Le marché financier ne prend pas une place considérable dans le financement des entreprises. On note à cet effet une faible pénétration de la bourse de valeurs dans tous les secteurs d'activité.

II.1.2.2.3. Organisation et fonctionnement des organes de contrôle

Les mécanismes de gouvernance dépendent de la nature juridique et du contexte dans lequel évolue l'entreprise. Il s'agit de décrire les différents modes d'activité des organes de contrôle tout en s'appuyant sur les modèles de référence.

a) Conseil d'administration

Au sein du conseil d'administration camerounais, nous distinguons les mandataires sociaux non-exécutifs (le plus souvent les actionnaires) et les indépendants⁵⁹ (ils ne doivent pas dépasser le 1/3 des administrateurs total). Ce qui signifie qu'une majorité d'indépendants n'est pas requise comme c'est le cas dans les pays anglo-saxons.

Les scandales financiers observés n'ont pas été suivis comme ce fut le cas dans les pays anglo-saxons et la France d'une modification des taux de participations des différents mandataires sociaux au conseil d'administration. En France par exemple, à cause de fortes

⁵⁸ Les filiales des entreprises françaises occupent une place importante dans l'économie camerounaise et représentent 33% du stock des investissements directs étrangers au Cameroun. La France compte 160 filiales et plus de 200 entreprises installées au Cameroun pour 30 000 salariés. Ces chiffres font de la France, le premier investisseur étranger au Cameroun. (Interview du Président BIYA le 28/10/2010 dans les colonnes du *journal les Afriques*).

⁵⁹ La conception camerounaise d'administrateur indépendant est empruntée à la France, qui, à son tour, l'a calquée au modèle anglo-saxon.

participations croisées, il a été instauré la présence des indépendants dans les comités spécialisés afin de renforcer la transparence du conseil.

La loi de 1999 marque une distinction ferme entre le Président du conseil d'administration et le Directeur général par rapport au droit OHADA qui donne la possibilité aux entreprises de choisir entre une structure monale ou duale ; sans toutefois rentrer en conflit. En France par exemple, la loi de 1966 impose le cumul de fonction PCA et DG ; ce mode organisationnel remis en cause par la loi sur les NRE offre un pouvoir fort aux dirigeants.

La distinction des deux fonctions au Cameroun ne renforce en rien le pouvoir du conseil d'administration sur les mandataires parce que les dirigeants dominent le conseil d'administration et donnent la possibilité aux administrateurs de s'offrir des avantages parallèles. Le cumul des fonctions est perceptible dans les entreprises familiales et fortement contrôlées ; et la séparation dans le même contexte relève d'une fiction car les dirigeants ne sont pas légitimes. Seulement, l'entreprise camerounaise ne donne pas une place importante à un seul homme P-DG, mais la pratique démontre le contraire lorsqu'on sait que le PCA est influencé par le DG⁶⁰.

Au Cameroun, les actionnaires s'expriment à travers l'assemblée générale et détiennent le pouvoir de nommer et de révoquer les administrateurs ainsi que les dirigeants. Ce qui est extraordinaire au Cameroun relève du fait que les mêmes personnes généralement qui siègent au conseil d'administration sont les mêmes à l'assemblée générale. Parce que la plupart des administrateurs sont actionnaires. Il n'existe plus de contrepoids entre les deux organes et dilue l'obligation de rendre compte du conseil à l'assemblée. Le droit OHADA étant une facette du droit français, les modalités de fonctionnement de ces organes sont quasi identiques. Dans les pays anglo-saxons, on assiste à une passivité des investisseurs institutionnels à l'assemblée générale.

b) Nomination⁶¹ et rémunération

Au Cameroun, les dirigeants et les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale. Le suivi de cette procédure est une simple formalité légale car la nomination dans la pratique est l'œuvre d'un « *cercle vicieux* » qui est imposée à l'assemblée générale. Les comités de nomination n'existent que de façon ponctuelle et il n'y a pas de démarche

⁶⁰ Une analyse détaillée a été faite au chapitre 3 en s'appuyant sur les entretiens.

⁶¹ La procédure de nomination et ses conséquences sur l'indépendance des administrateurs sont décrites au chapitre 3.

formelle pour le recrutement des dirigeants. La nomination est un acte de cooptation, de réseaux et de récompense selon qu'on se trouve dans une entreprise privée ou publique.

En France, la nomination est l'œuvre de l'assemblée générale où il existe effectivement (même entaché de quelques irrégularités mineures) un contre pouvoir entre le conseil d'administration qui propose et l'assemblée qui valide. Cette tâche revient au comité de sélection alors qu'au Cameroun, la sélection est effectuée en dehors de l'entreprise (cf. entretien GICAM). Dans les pays anglo-saxons, le comité de sélection est composé d'une majorité d'administrateurs indépendants. La législation sur la pratique de nomination évolue en France⁶², mais connaît une stabilité au Cameroun.

Le comité de rémunération est créé pour l'urgence et disparaît aussitôt. Il n'existe pas dans la législation, une composition souhaitée de ce comité. Pourtant, la France exige la présence d'au moins trois membres non exécutifs ; les pays anglo-saxons préconisent la présence des administrateurs non exécutifs et indépendants. L'idée d'une composition du comité à forte dominance d'indépendants semble l'emporter dans les modèles occidentaux et non dans le modèle camerounais.

Le rôle du comité est très faible en contexte camerounais en cas d'existence parce qu'il se limite à la transmission des propositions des salaires au conseil d'administration. Le plus souvent, cet exercice est l'œuvre du directeur général. Dans les modèles anglo-saxons, les rémunérations sont imposées au conseil d'administration par le comité, ce qui n'est cependant pas vrai pour la France.

Aucune loi n'impose la diffusion des rémunérations des dirigeants et administrateurs au Cameroun. Le droit OHADA a timidement stipulé que les rémunérations des dirigeants feront l'objet d'un rapport spécial du commissaire aux comptes adressé à l'assemblée générale. Ce qui n'est pas vrai en France même si l'on a assisté à la réticence de certains dirigeants. Dans les pays anglo-saxons, le problème ne se pose plus avec acuité comme au Cameroun où on assiste à un enrichissement illicite des dirigeants⁶³. Il convient de souligner qu'il n'existe pas de communication sur les rémunérations des dirigeants au Cameroun.

⁶² Cf. les différents rapports sur le gouvernement des entreprises en France et la loi sur les NRE.

⁶³ Même si l'on assiste à des comportements similaires dans les pays occidentaux, la différence avec le Cameroun réside dans le fait que ces actes sont des règles implicitement admises par les institutions.

c) *Indépendance des auditeurs externes*

Il est fait obligation aux entreprises de présenter leurs comptes annuels certifiés à l'assemblée générale. C'est l'occasion pour les actionnaires de prendre connaissance de l'évolution de l'activité dans laquelle ils ont investi. Pour y faire, le droit donne la possibilité de choisir un auditeur légal qu'est le commissaire aux comptes.

Son audit est fondamental pour les actionnaires en ce sens qu'il permet aux investisseurs de se prémunir des asymétries d'informations et tout autre abus de la part des dirigeants. Ceci suppose que son indépendance est un facteur primordial pour la bonne marche de l'entreprise auditée. Il apparaît en contexte camerounais que la faiblesse des institutions ayant entraîné la remise en cause du comportement éthique de certains commissaires aux comptes a conduit à la difficulté de certaines entreprises.

La particularité camerounaise est que le commissaire aux comptes fait également office d'expert comptable dans la même société (il atteste et certifie les comptes simultanément). Ce cumul de fonction n'est pas vérifié tant en France que dans les pays anglo-saxons. Les règles de gouvernement des entreprises dans ces pays visent à garantir l'indépendance des commissaires aux comptes vis-à-vis des dirigeants qui sont leurs principaux interlocuteurs dans l'entreprise. La relation professionnelle entre les deux acteurs est souvent plombée par des relations sociales qui visent à terme à orienter l'opinion du commissaire aux comptes à travers des services supplémentaires que lui propose le dirigeant.

Les principales caractéristiques du modèle de gouvernement des entreprises camerounais étant présentées, il convient de les résumer dans les tableaux II.2 ; II.3 et II.4 résumant les sources juridiques d'organisation et de fonctionnement des sociétés.

Tableau II.2 : Caractéristiques modèles de gouvernement des entreprises : anglo-saxon, français et camerounais.

Contrôle	Modèle anglo-saxon	Modèle français	Modèle camerounais
Actionnaires	<i>Contrôle faible :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Capital diffus - Contrôle exercé par les cours boursiers - Contrôle dominant des institutionnels - Orientation court terme 	<i>Contrôle fort</i> <ul style="list-style-type: none"> - Concentration capital avec actionnaires dominants - Contrôle bancaire important - Participations régulière des banques - Orientation long terme 	<i>Contrôle dominant</i> <ul style="list-style-type: none"> - Capital concentré avec actionnaires dominants - Contrôle axé sur le mode de direction et des décisions - Orientation moyen terme
Créanciers	<i>Contrôle passif</i> <ul style="list-style-type: none"> - Faible endettement bancaire - Fort financement via le marché 	<i>Contrôle actif</i> <ul style="list-style-type: none"> - Endettement important et bancaire - Prise de participation suffisante des banques au capital 	<i>Contrôle passif</i> <ul style="list-style-type: none"> - Forte intermédiation financière - Relation de long terme - Confiance atténuée
Salariés	<i>Contrôle faible</i>	<i>Contrôle fort</i> <ul style="list-style-type: none"> - représentation au CA - implication dans les décisions 	<i>Contrôle faible</i> <ul style="list-style-type: none"> - syndicats défectueux - faible représentation au CA
Conseil d'administration	<i>Contrôle faible</i> <ul style="list-style-type: none"> - conseil dominé par les dirigeants - contrôle orienté sur les résultats et les cours 	<i>Contrôle dominant</i> <ul style="list-style-type: none"> - domination des principales parties prenantes - présence des salariés et banquiers - Réseaux d'administrateurs centralisés - contrôle qualitatif et stratégique 	<i>Contrôle atténué</i> <ul style="list-style-type: none"> - conseil dominé par le DG - inféodation des administrateurs à la direction générale - contrôle long terme et moins qualitatif - influence des hommes politiques
Transfert de propriété	<i>Relativement facile</i>	<i>Plus difficile</i>	<i>Très rare</i>
Succession managériale	<i>Conflictuel, fonction de l'enracinement</i> <ul style="list-style-type: none"> - par le marché des prises de contrôle - importance du marché externe des dirigeants 	<i>Plus facile</i> <ul style="list-style-type: none"> - souvent négocié à l'intérieur du groupe - imposé par les principaux stakeholders - imposant réseau des dirigeants 	<i>Assez difficile et conflictuel</i> <ul style="list-style-type: none"> - absence marché de dirigeants - imposé par l'actionnaire dominant - importance du militantisme dans le parti au pouvoir - poids et réseau politiques
Auditeurs externes	<i>Contrôle fort</i>	<i>Contrôle fort</i>	<i>Contrôle faible</i> <ul style="list-style-type: none"> - Inféodation à la direction générale

Source : de l'auteur à partir de la littérature et des enquêtes.

Tableau II.3 : Origine des lois et décrets relatifs à l'organisation de la société en structure monale.

Source Nationale	Lois et Décrets
Cameroun	- décret et droit des sociétés. S'agissant des entreprises publiques, c'est le décret qui organise la société en structure monale ; celle-ci est de fait dans les entreprises privées où un seul individu détient la majorité du capital. (assemblée nationale 1972 et 1996).
France	-Loi et décret sur le fonctionnement des sociétés anonymes (assemblée nationale, 1966 et 1967)
	-loi sur les NRE (assemblée nationale, 2001)
USA	-The Principles of Corporate Governance Act (American Law Institute, 1979)
	-Principles of Corporate Governance Analysis And Recommendations (American Law Institute, 1993 et 1994)
	-Sarbanes Oxley Act (Treasury, 2002).
Source supranationale	
OHADA	-Acte Uniforme relative au droit des sociétés commerciales et au Groupement des Intérêts Economiques (OHADA, 1997).
OCDE	-Révision des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, (OCDE, 2004)
	-Tour d'horizon des évolutions en matière de gouvernance d'entreprise dans les pays de l'OCDE, (OCDE, 2003)
	-Le gouvernement d'entreprise : améliorer la compétitivité des entreprises et faciliter leur accès aux marchés financiers, (OCDE, 1998)

Source : de l'auteur à partir de la littérature

Tableau II.4 : Origine des lois et décrets relatifs à l'organisation de la société en structure duale.

Source Nationale	Lois et Décrets
Cameroun	-Loi de 1999/012 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public (AN, 1999)
	-Ordonnance 95/003 portant statut général des entreprises publiques et parapubliques (PRC, 1995)
	-le principe de gouvernement d'entreprise au Cameroun (GICAM, 2004)
France	-Loi et décret sur le fonctionnement des sociétés anonymes (assemblée nationale, 1966 et 1967)
	-loi sur les NRE (assemblée nationale, 2001)
	-loi sur la sécurité financière (assemblée nationale, 2003)
USA	-The Principles of Corporate Governance Act (American Law Institute, 1978)
	-Principles of Corporate Governance Analysis And Recommendations (American Law Institute, 1993 et 1994)
	-Sarbanes Oxley Act (Treasury, 2002).
	-Coping with Fraud (NACD, 1998)
Source supranationale	
OHADA	-Acte Uniforme relative au droit des sociétés commerciales et au Groupement des Intérêts Economiques (OHADA, 1997).
OCDE	-Révision des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, (OCDE, 2004)
	-Tour d'horizon des évolutions en matière de gouvernance d'entreprise dans les pays de l'OCDE, (OCDE, 2003)
	-Le gouvernement d'entreprise : améliorer la compétitivité des entreprises et faciliter leur accès aux marchés financiers, (OCDE, 1998)

Source : de l'auteur à partir de la littérature

Il est à présent difficile de parler d'un modèle classique de gouvernement des entreprises au Cameroun. Celui que nous venons de décrire est conçu à partir de nos enquêtes de terrain et constitue un premier exercice du genre, le sentier reste non battu. Le modèle camerounais de gouvernance tel qu'il est résumé est un dosage des modèles anglo-saxon et français renvoyant ainsi à l'interface de ces deux modèles ; schématisant de ce fait la forme hybride. L'orientation marché prise par le Cameroun (même timidement) conforte la forme hybride de son modèle. Le modèle camerounais est beaucoup plus régulé par le mécanisme interne, la concentration du capital demeure importante et les salariés n'occupent pas une place notable dans le gouvernement des entreprises. L'hybridation que nous relevons s'expliquerait selon nous par les conditions historico-institutionnelles issues de l'héritage colonial.

C'est ainsi que l'analyse effectuée du gouvernement des entreprises a posé un certain nombre de problématiques relatives à la valeur partagée et la place des différents stakeholders.

II.2. APPROCHE DES PARTIES PRENANTES

La *Shareholder theory* est devenue l'une des références théoriques dominantes dans l'abondance de la littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale des entreprises⁶⁴. Face aux scandales financiers de ces dernières années, la problématique est relancée sur le rôle des parties prenantes dans les mécanismes de contrôle des entreprises. La pluralité des approches nous conduit à présenter succinctement le panorama de la théorie des parties prenantes (II.2.1) tout en insistant sur la contribution de Pigé (II.2.2) avec une application au champ d'expérimentation de ce travail (II.2.3).

II.2.1. APERÇU DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

La théorie des parties prenantes⁶⁵ vise à cerner le comportement organisationnel et managérial de l'entreprise tout en y accordant une dose d'éthique. Après une présentation

⁶⁴ Cet article de Gond et Mercier portant sur « les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature » dont il est question dans le présent travail n'est pas daté.

⁶⁵ D'après Freeman (1983) qui a vulgarisé cette théorie, le concept de *stakeholder* ou *parties prenantes* apparaît pour la première fois en 1963 lors d'un échange organisé sur la stratégie au sein du *Stanford Research*

du contexte d'émergence de la théorie des parties prenantes (II.2.1.1), nous cernerons la notion de stakeholder value (II.2.1.2).

II.2.1.1. Fondements, Origines et Développements

L'entreprise étant considérée comme un univers où se croisent différentes catégories de relations entre parties prenantes, l'enjeu majeur réside dans la sauvegarde des intérêts des différents acteurs qui passe incontestablement par un contrôle efficace de l'Organisation. Les parties prenantes⁶⁶ renvoient à une coalition d'individus intervenant différemment dans le processus d'exploitation de l'entreprise.

Selon Phillips *et al.* (2003), la notion de parties prenantes n'a pas la même signification pour tous les auteurs. C'est ainsi qu'il s'agit de personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent une part de propriété, des droits, participent volontairement ou non à la création de la valeur pour l'entreprise et peuvent en bénéficier ou en supporter les risques (Clarkson, 1995 ; Post *et al.*, 2002), des agents dont l'utilité est affectée par les décisions de l'entreprise et pour lesquels la croissance et la pérennité constituent des enjeux importants ou encore des agents qui peuvent influencer les activités de l'entreprise et en subir les externalités (Donaldson et Preston, 1995 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Freeman, 1984⁶⁷). Pour certains auteurs à l'instar de Parrino et Weisbach (1999), les parties prenantes sont nécessairement les actionnaires et les prêteurs ; les salariés qui ont investi un capital humain spécifique à l'entreprise (Blair, 1995) ; les collectivités locales (Morris *et al.*, 1990) ; la société civile qui lutte contre la pollution de l'environnement (Buysse et Verbeke, 2003) ; les autorités de régulation (Post *et al.*, 2002) ; l'Etat collecteur d'impôts (Brouthers et Bamossy, 1997) ; les sous-traitants dans le cadre de la relation inter-firmes (Dyer et Singh, 1998) ; les clients et les fournisseurs (Freeman, 1984) ; les acteurs apportant des ressources consommées ou utilisées par l'organisation et qui, en contrepartie supportent une fraction de risque (Pigé, 2008 et 2010) ; les auditeurs externes

Institute par Ansoff et Steward dont l'objectif était de distinguer les actionnaires (stock) des autres acteurs ayant un intérêt (*stake*) dans l'entreprise.

⁶⁶ L'objectif poursuivi n'est pas de procéder à une classification des parties prenantes, mais de cerner leur rôle dans le processus de contrôle de l'entreprise. Pour plus d'information sur la catégorisation des parties prenantes, se reporter aux travaux de Pesqueux (2006).

⁶⁷ Concernant la définition proposée par Freeman « individus ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels », une clarification mérite d'être faite lorsqu'on se situe dans le cas des holdings qui sont à la fois partie prenante et influence les activités. Cependant, comme le relèvent Donaldson et Preston (1995), les médias influencent les dirigeants mais n'ont aucun bénéfice potentiel relatif aux résultats des entreprises tandis que les chômeurs n'influencent pas sur les résultats de l'entreprise mais y attendent un bénéfice potentiel.

qui jouent le rôle de signaux et les médias⁶⁸. Au bout du compte, les parties prenantes recouvrent l'ensemble des partenaires internes et externes de l'entreprise ayant apporté directement ou indirectement une ressource spécifique à la réalisation des objectifs de l'entreprise et dont ils peuvent attendre en retour les retombées et subir une part de risque.

Après avoir cerné les contours de la notion de parties prenantes, il convient de souligner que cette théorie trouve sa justification selon Andriof et Waddock (2002) dans la légitimité et le pouvoir qui, au-delà de l'approche plurielle de l'entreprise prônée par Charreaux et Desbrières (1998) en termes de valeur partenariale ; s'appuie sur l'éthique des affaires et la responsabilité (Freeman, 1984 ; Pesqueux, 2000 et 2002) ; constituant selon nous les outils d'un contrôle efficace. En considérant l'entreprise comme une organisation influencée par des institutions formelles et informelles, la théorie des parties prenantes est pertinente dès lors que les actionnaires, dans le processus de gouvernance de l'entreprise, ne disposent pas de capacité d'assurer un contrôle total. La prise en compte des parties prenantes peut-être appréhendé comme un signe de l'institutionnalisation de l'entreprise au-delà des logiques économiques de calcul (Pesqueux, 2006) ; pour améliorer et renforcer les mécanismes disciplinaires et favoriser la collaboration.

Le problème de contrôle qui se pose avec acuité dans le modèle stockholder devient central dans le modèle stakeholder et renvoie aux principes d'éthique permettant de légitimer les décisions managériales et créer des réseaux relationnels favorables à la création de valeur. Nous retiendrons donc au regard de la théorie des parties prenantes que le processus de contrôle doit intégrer l'apport des acteurs⁶⁹ évoluant en parallèle de l'entreprise. La variabilité de l'éthique entre l'entreprise et ses partenaires internes et externes, proches ou lointains de l'activité pose l'épineux problème de l'efficacité du contrôle.

⁶⁸ Contrairement à ce qu'ont développé Donaldson et Preston (1995) au sujet des médias, ceux-ci attendent un bénéfice potentiel de l'entreprise à travers l'Etat dans le cadre de paiement des redevances audio visuelles et des aides à la presse et des revenus publicitaires. Les médias participent de ce fait au mécanisme disciplinaire des dirigeants *a posteriori*. Par exemple des contrôles ont été renforcés dans certaines entreprises camerounaises suite à la dénonciation par les médias des pratiques peu éthiques de la gestion de leurs dirigeants.

⁶⁹ En Afrique et plus spécifiquement au Cameroun, un point important mérite d'être porté sur les sociétés traditionnelles et religieuses à travers leurs bienfaiteurs qui reçoivent l'essentiel des revenus des entreprises comme régulatrices de l'éthique.

II.2.1.2. Stakeholder value

La vision contractuelle de l'entreprise permet de distinguer avec Donaldson et Preston (1995) la nature et les fonctions des parties prenantes ayant un impact sur l'exploitation de l'entreprise. Ceci signifie que ces parties s'exposent en cas de faillite⁷⁰ aux risques de perte des investissements pour les actionnaires et des revenus additionnels et fondamentaux pour les salariés, fournisseurs, Etat, collectivités, etc. L'exigence de maximisation de la rentabilité financière par les actionnaires s'accompagne comme le démontre Artus (1999) d'un transfert de risque sur les salaires qui n'est pas compensé par une prime équivalente.

La réalisation de l'objectif de performance est l'œuvre des salariés dotés de savoir-faire et de compétence, des fournisseurs disposant d'une certaine technologie, des clients, des administrateurs et des auditeurs externes. Subséquemment, les actionnaires ne sont pas les seuls à prendre des risques dans l'entreprise car, les salariés, maillon essentiel de la chaîne de production et du contrôle en prennent également au-delà des clauses contractuelles. Les salariés développent un capital humain spécifique qui est stratégique au contrôle de la direction et devraient fort de cela être intégrés dans le processus disciplinaire. A l'inverse et selon Williamson (1975, 1985), de tels actifs spécifiques peuvent conduire à des comportements opportunistes. Dans cette optique, il convient d'associer les salariés aux objectifs de contrôle de l'entreprise et leur accorder plus de droit aux bénéfices générés par l'entreprise. La pertinence de l'actif spécifique tient à sa redeployabilité. En admettant l'idée selon laquelle l'entreprise est une coalition de compétence régie par des contrats implicite et explicite, les dirigeants doivent conclure avec les autres parties prenantes des contrats éthiques afin de galvaniser celles-ci à s'investir dans l'activité de l'entreprise ; et surtout de son contrôle.

L'optimisation du contrôle est à cet égard tributaire de l'ensemble des contrats noués avec les parties prenantes et de la prise en compte de leurs intérêts dans l'orientation stratégique de l'entreprise. L'analyse menée dans le cadre de la compréhension de la théorie des parties prenantes ne nous a pas permis de comprendre intuitivement les limites de l'Organisation. D'où la contribution de Pigé pour essayer de combler cette insuffisance afin de mieux caractériser les mécanismes de contrôle des dirigeants.

⁷⁰ La faillite peut être entraînée par l'inefficacité du contrôle de l'action managériale ou des crises économiques ou encore des récessions que connaissent les entreprises.

II.2.2. APPROCHE DE PIGÉ⁷¹

Les fondements théoriques de la théorie des parties prenantes sont restés à un stade embryonnaire (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones et Wicks, 1999). Cette limite vient justifier la contribution de Pigé dont l'objectif est de répondre aux difficultés de délimitation des frontières de l'Organisation et hiérarchiser les attentes des acteurs économiques. En d'autres termes, Pigé (2010) s'intéresse à l'importance des parties prenantes caractérisée par la juste valeur des ressources utilisées par l'organisation et au montant du risque supporté par l'acteur détenteur de la ressource. L'approche de Pigé permettra dans ce travail de mieux décrire le rôle des parties prenantes dans le processus de contrôle ainsi que leur exposition aux risques. Pour cela, il convient d'abord de cerner les concepts rendant compte de l'apport de Pigé (II.2.2.1), ensuite d'analyser les éléments nouveaux qui structurent son cadre théorique nous permettant de comprendre les mécanismes de contrôle dans les entreprises camerounaises (II.2.2.2).

II.2.2.1. Délimitation des frontières de l'Organisation

Pour développer son argumentaire, Pigé situe l'éthique au cœur de son approche théorique tout en insistant sur le recadrage de la définition de l'Organisation qui a un impact non seulement sur les parties prenantes, mais aussi sur la procédure de contrôle qui, selon nous, intervient à posteriori et recouvre le mécanisme disciplinaire passif. En s'inspirant des réflexions issues des sciences sociales et économiques, Pigé (2010) identifie les difficultés liées à la modélisation de la théorie des parties prenantes et en propose quelques pistes de solutions permettant de mieux cerner l'organisation dans laquelle s'exercent les différents jeux de pouvoirs.

La définition de l'Organisation selon Pigé est perçue comme l'institution au sens de North ; c'est-à-dire un cadre légal dans lequel les acteurs pratiquent des jeux contractuels au travers des ressources consommées et utilisées dont l'arbitre est l'institution. Cette définition illustre que c'est l'Organisation qui définit les parties prenantes et celles-ci ne peuvent être indépendantes des besoins de l'Organisation. L'interdépendance entre parties prenantes et Organisation soulignée par Pigé conduit à

⁷¹ La principale contribution de Pigé est contenue dans son ouvrage intitulé « Ethique et gouvernance des Organisations paru en 2010 ».

caractériser le contrôle des dirigeants par les parties prenantes⁷². Par conséquent, il convient comme le préconise Pigé (2010) de distinguer l'Organisation du Marché afin de situer la place de chaque acteur impliqué dans la vie de l'entreprise. Cette distinction selon nous participe du souci de l'amélioration du contrôle des dirigeants qui occupe une place centrale dans la gouvernance d'entreprise.

La crise financière a remis sur la sellette l'épineux problème d'éthique⁷³ des dirigeants et des autres parties prenantes dans les Organisations en termes de contrôle ; et pose incontestablement la question de l'intégration de l'éthique dans la gouvernance des entreprises. C'est ainsi que l'éthique occupe une place centrale dans l'approche théorique de Pigé. L'auteur distingue à cet effet l'éthique en Organisation de l'éthique en individu dans l'exercice des missions.

II.2.2.2. Eléments nouveaux

La contribution de Pigé a permis de déceler deux éléments majeurs à savoir la séparation entre éthique en organisation et éthique individuelle⁷⁴ et l'évaluation de l'exposition aux risques des parties prenantes. La faillite des entreprises entraînant au passage la revendication des autres parties prenantes et des conflits sociaux ; la pertinence de cet apport tient à l'intégration de l'ensemble des acteurs impliqués dans la vie de l'entreprise au processus de contrôle.

L'intérêt de ces deux éléments nouveaux sur lesquels s'appuie Pigé contribue à développer dans la gouvernance des Organisations, le mécanisme disciplinaire *a posteriori*. Ce mécanisme se justifie par la prise en compte des revendications ou alors des intérêts des

⁷² Pour une lecture approfondie sur le contrôle des dirigeants par les parties prenantes ainsi que sur la notion de parties prenantes, cf. les ouvrages Pigé (2008 et 2010), «Gouvernance, contrôle et audit des Organisations» et « Ethique et Gouvernance des Organisations ».

⁷³ La légitimation des intérêts des différentes parties prenantes de l'Organisation relève de l'adoption des principes éthiques favorisant non seulement le contrôle des dirigeants, également la répartition de la valeur. Ceci s'inscrit dans la théorie des contrats sociaux intégrés de Donaldson et Dunfee (1999) qui considère que les dirigeants de l'entreprise ont l'obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société ; c'est-à-dire qu'ils doivent satisfaire les intérêts des autres parties prenantes sans violer les principes de justice distributive. Ainsi, nous pouvons définir **la gouvernance comme le triptyque Gestion – Contrôle – Répartition de valeur**.

⁷⁴ Nous préconisons dans ce cas que l'éthique individuelle est d'abord mise en avant par rapport à l'éthique développée par l'Organisation. Dans ce contexte, nous définissons ***l'Organisation comme un point de meeting social, juridique et économique où cohabitent divers comportements éthique, moral, traditionnel et religieux***. L'Organisation a un rôle important dans l'orientation éthique de ses acteurs à travers les dirigeants. La forte hiérarchisation accompagnée d'une centralisation des pouvoirs comme c'est le cas généralement en Afrique ne contribue pas assez au rayonnement de l'éthique en Organisation. Le cas de l'ETIP est une parfaite illustration dans la mesure où les salariés incriminés ont déclaré à la justice qu'ils n'exécutaient que des ordres.

autres parties prenantes après le processus normal généralement admis du contrôle par le conseil d'administration, le commissaire aux comptes, etc. La légitimité des parties prenantes comme le souligne Pigé est fondée sur les revendications, l'exposition au risque et la nature des ressources.

L'approche de Pigé a permis de situer l'enjeu des autres parties prenantes dans le mécanisme de contrôle de l'entreprise en termes d'éthique et d'exposition au risque ; surtout de comprendre que l'entreprise doit prendre en compte l'ensemble des parties prenantes pour développer sa stratégie. La principale difficulté reste la hiérarchisation de l'éthique et l'estimation de la prime de risque. Au-delà de cette difficulté, nous estimons que l'auteur n'a pas suffisamment intégré les institutions⁷⁵ dans le processus susceptible de conditionner le comportement éthique des parties prenantes. Cet apport relativement récent nous permettra de saisir la particularité camerounaise.

II.2.3. APPLICATION AU CAS CAMEROUNAIS

Le Cameroun est un pays qui n'a pas encore véritablement amorcé la transformation de la législation sur la gouvernance. La loi accorde l'essentiel du pouvoir aux dirigeants ; le pouvoir est moins reparté entre les membres du CA de sorte que le DG n'est pas souvent contraint à respecter les directives qui lui sont données parmi lesquelles celle relative aux procédures de contrôle⁷⁶. Concernant le contrôle des entreprises, les parties prenantes expriment des attentes dont l'Organisation devrait en tenir compte. Avant de développer quelques cas relatifs à notre travail, il convient de présenter dans le tableau suivant, les parties prenantes et leurs attentes principales en contexte camerounais.

⁷⁵ Le poids des institutions informelles est prépondérant en Afrique, ce qui suppose qu'elles influencent les mécanismes de contrôle et l'éthique des acteurs impliqués. Par exemple, la foi ou encore les us et coutumes d'un individu peuvent guider son comportement éthique. Cela signifie implicitement que les valeurs éthiques sont d'abord acquises dans les communautés d'appartenance avant la mise en œuvre dans l'Organisation. Les règles sociales caractérisées par les relations entre les hommes passent avant les règles d'éthique et d'économie.

⁷⁶ Concernant les directives non respectées, notre affirmation se fonde sur les entretiens réalisés auprès du CONSUPE et de la CDC.

Tableau II.5 : description des parties prenantes et leurs principales attentes au Cameroun

Parties prenantes	Principales attentes
Equipe managériale / Administrateurs	Gouvernance, manuel de procédures, respect des procédures de contrôle, hiérarchisation des postes, choix des compétences, performance, culture d'entreprise.
Actionnaires	Approbation des mécanismes de contrôle, choix des stratégies, maximisation profit.
Etat / Collectivités publiques / Communautés locales	Protection des acteurs, élaboration des lois et règlements, impôts, respect des lois, développements des projets sociaux, information sur les impacts environnementaux et sociaux.
Salariés/Syndicats	Sécurité de l'emploi, rémunération, hygiène et sécurité au travail, rédaction des conventions collectives, conditions de travail et négociations d'accords.
Clients/Fournisseurs/Sous-traitants	Qualité totale, partenariats, livraison des produits et matières premières, apport expertise.
Banques/Assurance/Investisseurs	Garantie de solvabilité, disponibilité des informations financières, gestion des sinistres, analyse des risques.
Auditeurs externes	Détection des risques, amélioration des procédures internes, dénonciation.

Source : l'auteur à partir de la littérature

Le tableau ainsi présenté, il apparaît nécessaire de se pencher sur les quatre principaux groupes de parties prenantes en contexte camerounais à savoir les clients, les fournisseurs, la communauté locale et les salariés⁷⁷ qui constituent un véritable mécanisme disciplinaire de l'équipe dirigeante qui intervient après le processus.

II.2.3.1. Clients, Fournisseurs et Communauté locale

Le rôle direct et indirect que jouent ces trois catégories de parties prenantes dans la vie des entreprises camerounaises est important pour leur survie. Ce rôle est déterminant en fonction du niveau de spécificité des actifs des entreprises et du type d'activité exercée ; ce qui entraîne une collaboration étroite et privilégiée.

Concernant les clients, la prise en compte de la qualité de service qui leur est offerte démontre que l'entreprise les intègre dans son mode de gouvernance. Les plaintes déposées pour travaux non conformes aux cahiers de charges ou pour livraison tardive

⁷⁷ Nous justifions notre choix par le fait que ces quatre catégories de parties prenantes constituent le noyau dur de l'exploitation des entreprises au Cameroun dont le comportement a un impact direct sur l'activité. Les transactions économiques entre ces parties prenantes intègrent au sens d'Aoki (2010) les transactions sociales qui se déroulent en parallèle.

comme ce fut le cas pour certains clients de l'ETIP justifient la pertinence de l'existence des clients dans la gouvernance des entreprises au Cameroun⁷⁸. Cette action d'estimer en justice qui a permis au tribunal de procéder à des investigations afin de rendre son verdict participe du contrôle de l'entreprise et renvoie à un mécanisme disciplinaire à *posteriori*. Cet activisme des clients est très observé dans des entreprises qui réalisent de grosses œuvres ; très timide dans celles qui exercent dans le commerce général, les petites industries car la ligue des consommateurs est réduite au formalisme et surtout n'éduque pas les consommateurs sur leurs droits et obligations. De façon générale, le fait de se soucier de la qualité du produit et des services à offrir signifie que le client fait partie du processus de gouvernance des entreprises et donc du contrôle qu'il peut en découler.

Pour ce qui est du fournisseur, son analyse est double. D'une part, il convient de s'appuyer sur la spécificité des actifs de l'entreprise qui conditionne les échanges. En fonction du caractère spécifique de l'entreprise, le fournisseur bénéficie d'une relation privilégiée avec la direction générale dans les transactions. D'autre part, il faut s'interroger sur la sincérité des transactions ainsi que de leur effectivité. Très souvent, il est reconnu par les instances judiciaires, des délits de surfacturation, de livraisons fictives en complicité avec les équipes dirigeantes, et des impayés dus aux fournisseurs⁷⁹. Le dernier cas fait généralement l'objet de dépôt de plainte par le fournisseur afin de rentrer dans ses droits alors que les autres cas sont le plus souvent détectés par des auditeurs externes⁸⁰. Le partenariat qui lie l'entreprise au fournisseur et le plus souvent basé sur la continuité fait de ce dernier un acteur important de la gouvernance en dépit des problèmes éthiques soulignés précédemment.

La communauté locale n'est importante dans le processus de gouvernance des entreprises au Cameroun dès lors que l'entreprise exploite ses ressources naturelles ou si elle est directement victime des effets néfastes de la pollution résultante de l'activité de l'entreprise⁸¹. L'exploitation forestière par exemple est une des activités qui fait intervenir

⁷⁸ Concernant l'entreprise ETIP, le tableau III.28, rubriques II et IV retrace les montants des indemnités et des dommages et intérêts versés aux clients pour non respect des clauses contractuelles de prestation de services. Ainsi, payer les indemnités signifie que le client est reconnu par la gouvernance.

⁷⁹ Le contrôle de l'entreprise peut être déclenché par le fournisseur ou à partir des documents qu'il présente en entreprise pour justifier des transactions effectuées.

⁸⁰ Le cas ETIP en est, une fois de plus une parfaite illustration. Dans les coupures de journaux qui traitent de cette affaire, il ressort qu'il est reproché au directeur général d'avoir appuyé ses dépenses des pièces fictives, ou encore d'avoir payé des fournisseurs qui n'ont pas livré de services ou matières.

⁸¹ La communauté locale dans laquelle est installé un supermarché qui fait exclusivement dans l'achat/vente par exemple n'existe pas dans la gouvernance d'entreprise de cette unité économique. Le cadre institutionnel ne fait pas une obligation de prendre en compte les intérêts de la communauté locale même s'il n'existe pas

systématiquement la communauté locale dans tout le processus allant de l'exploitation à la commercialisation en passant par le contrôle des transactions. Son implication dans le contrôle de l'entreprise peut être située en aval du mécanisme disciplinaire en ce sens qu'elle bénéficie des retombées financières et matérielles de l'entreprise⁸². En d'autres termes, la communauté locale est le point focal des autres parties prenantes de l'entreprise ; ce qui traduit implicitement qu'elle est intégrée dans la gouvernance et partant, peut contribuer à améliorer les mécanismes de contrôle. La propriété foncière et les ressources naturelles (sol et sous-sol) restent les principaux instruments d'intégration de la communauté locale dans toutes les étapes recouvrant la gouvernance des entreprises.

Après avoir présenté ces trois catégories de parties prenantes, qu'en est-il du cas des salariés qui sont au cœur de l'exploitation de l'entreprise ?

II.2.3.2 Cas des salariés saisonniers de l'ETIP

En nous appuyant sur l'apport de Pigé (2010), il apparaît que le cas des salariés saisonniers et temporaires est illustratif. L'ETIP est une entreprise industrielle dont plus de la moitié des salariés est temporaire voire saisonnier. Cette politique de ressources humaines pose un réel problème de gouvernance ainsi que du rôle des salariés dans le processus de gestion de l'entreprise. Cette catégorie de partie prenante est la plus exposée au risque.

La difficulté pour ces travailleurs de pouvoir s'intégrer efficacement dans la gouvernance relève de l'absence au Cameroun et surtout dans le domaine d'activité de l'ETIP d'un syndicat en raison du caractère très spécifique du secteur d'activité⁸³. La faible mobilisation des employés autour des syndicats réduit leur participation aux comités de gestion qui sont par ailleurs très développés en France. Les salariés sont passifs dans le mécanisme de contrôle *à priori* du fait de leur statut précaire qui favorise le gèle des avancements et expose au risque élevé de licenciement.

de risque de pollution avéré. Pour le cas de l'ETIP par exemple, la communauté locale existe dans le processus de gouvernance parce que l'ETIP réalise des projets structurants qui affectent les conditions de vie des populations ; et aussi parce qu'il existe au cours de ces investissements des risques d'expropriations (terrain, destruction des plantations et des maisons, etc.) qui exigent le paiement des dommages.

⁸² Les retombées dont bénéficie la communauté locale sont généralement l'œuvre des dirigeants, salariés, fournisseurs, clients, auditeurs externes, etc.

⁸³ L'ETIP est spécialisée dans la réparation navale et de la construction industrielle.

La passivité des employés s'expliquerait également par la difficile reemployabilité dans d'autres entreprises⁸⁴, la faiblesse des institutions sociales qui ne prévoit pas de période de transition pour les chômeurs comme en France⁸⁵ et la méconnaissance des textes en vigueur⁸⁶. Par exemple, les employés de TBM, une entreprise d'exploitation forestière sont restés muets face aux dons que leur directeur général a offerts aux écoles de son village et relayés par une télévision nationale alors que cette entreprise accumule des dettes sociales ne permettant pas aux employés de bénéficier des allocations familiales⁸⁷.

Le renouvellement à l'infini des contrats de travail à durée déterminée entraîne non seulement des procès mais aussi le paiement des dommages et intérêts. L'aboutissement de ces plaintes comme nous l'avons déjà souligné précédemment traduit une fois de plus le rôle à posteriori des salariés dans le mécanisme de contrôle. Les négociations à l'amiable participent également de cet instrument disciplinaire car l'acceptation d'un débat contribue à reconnaître la place de l'employé dans la gouvernance des entreprises.

L'implication des parties prenantes que nous venons d'analyser dans le mécanisme disciplinaire à posteriori est soutenue par les administrations judiciaire et du travail. Il apparaît cependant que le rôle de ces administrations est atomisé du fait de la corruption qui s'est imposée comme une institution. La préoccupation suivante est de définir la démarche qui nous permettra de mettre en exergue les théories développées en rapport avec la spécificité camerounaise.

⁸⁴ Le taux de chômage au Cameroun au sens du BIT est de 4,4% tandis que le taux de chômage au sens large est de 6,2%. Ces taux apparemment faibles sont en réalité plus élevés dans les deux principales agglomérations du pays que sont Yaoundé et Douala (ville dans laquelle est implantée l'ETIP): respectivement 14,7% et 12,5% pour le chômage au sens du BIT puis 17,9% et 16,0% pour le chômage au sens large. Par ailleurs, avec un taux de sous-emploi de 75,8%, l'armée industrielle de réserve (demandeurs d'emplois) est encore plus importante (INS, EESI 2005, Phase 1).

⁸⁵ En France par exemple, les chômeurs perçoivent un revenu mensuel en fonction des cotisations faites en période d'activité jusqu'à l'obtention d'un nouvel emploi. Cette allocation conduit à donner une certaine liberté d'action aux employés ; à éviter une rupture brutale du mode de vie qui est le plus souvent la justification du comportement passif des employés au Cameroun.

⁸⁶ La méconnaissance des textes par les employés favorise le non respect de la part de l'entreprise des dispositions légales réglementant le recours aux personnels temporaires dont les contrats sont régis par une législation spécifique notamment le décret N° 93/577/PM du 15 juillet 1933 fixant les conditions d'emploi des travailleurs temporaires, occasionnels ou saisonniers ; et le code du travail en ses articles 25 alinéa 4 et 27.

⁸⁷ Il convient de souligner que les conditions de travail dans ce secteur d'activité exposent les employés à un risque élevé d'accident de travail tant en forêt que sur les machines. C'est pourquoi, l'Etat a classé les entreprises forestières dans la branche des activités à risque élevé pour un taux de cotisation de 5% sur les salaires cotisables.

II.3. METHODOLOGIE ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

La validité de toute étude repose sur la méthodologie suivie pour la conduire. En particulier, cette méthodologie concerne les démarches suivies pour obtenir les principaux matériaux de l'étude que sont les données ainsi que les procédures de leur traitement. Ainsi, les deux aspects sont abordés dans deux sous-sections différentes.

II.3.1. COLLECTE DES DONNÉES

En gros, deux types de données sont utilisés pour étudier la gouvernance des entreprises au Cameroun : les données qualitatives obtenues de plusieurs sources et les données quantitatives obtenues d'une enquête au travers d'un questionnaire structuré, auprès de quelques entreprises du territoire national.

II.3.1.1. Collecte des données qualitatives

Les données qualitatives utilisées dans cette étude peuvent selon leur source et le mode de leur collecte, être classées en deux groupes : les données relatives aux faits, à l'actualité et les données issues des entretiens semi-directifs auprès de certains citoyens camerounais. Ces données ont été utilisées principalement dans l'étude de cas. La procédure de collecte des deux types de données est abordée séparément dans les deux paragraphes suivants.

II.3.1.1.1. Données relatives aux faits

Nous regroupons sous ce paragraphe toutes les informations qui caractérisent l'actualité socio-politico-économique de la gestion des entreprises. Sur cette question, l'actualité concerne en particulier des entreprises publiques ou d'économie mixte. Dans ce travail, ces données sont utilisées d'une part pour mieux comprendre l'environnement socioéconomique et même réglementaire qui caractérisent la gestion des entreprises publiques, et d'autre part pour mieux étayer l'étude de cas retenu dans ce travail. Ce type de données provient de trois sources principales : les médias, la littérature et les rapports puis, les textes réglementaires.

a) *Les médias*

Les trois médias classiques ont été mis à contribution pour obtenir les informations utilisées dans ce travail : la télévision, la radio et les journaux. Il convient cependant de

préciser que le dernier medium est celui qui a le plus été utilisé. En effet, nous avons pu parcourir les coupures de journaux (quotidiens nationaux) sur presque deux années complètes. La mal gouvernance des entreprises publiques et parapubliques ayant défrayé la chronique au cours des quatre dernières années (depuis février 2006) en raison de la traduction des anciens gestionnaires de ces structures devant les juridictions nationales, la presse nationale a constitué un véritable réservoir d'informations pour ce travail.

b) *Littérature et rapports*

Il existe au Cameroun des institutions étatiques chargés d'auditer les comptes des structures publiques. Il s'agit en particulier du Contrôle Supérieur de l'Etat et de la Chambre des Comptes. Elles ont historiquement élaboré plusieurs rapports sur la gestion de certaines entreprises. Nous avons, à la faveur des séjours dans leurs bibliothèques, exploité plusieurs de ces rapports. Par ailleurs, quelques auteurs nationaux ont fait des publications sur le fonctionnement des entreprises publiques, notamment dans les années 1990, à la faveur du vent des privatisations. Ces documents ont été également des sources d'informations pour la conduite de cette étude.

c) *Les textes réglementaires*

Le fonctionnement des entreprises au Cameroun est régi par différents textes réglementaires nationaux ou supranationaux. Le principal texte supranational ici est l'Acte Uniforme de l'OHADA. Sur le plan national et en particulier en ce qui concerne les entreprises publiques, parapubliques ou d'économie mixtes, les principaux textes sont la loi de 1999 fixant le statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic, les décrets de 1978 et 1987 fixant la rémunération et les avantages des personnels des sociétés d'Etat et d'économie mixte, etc. Nous avons exploité tous ces textes pour conduire cette recherche.

II.3.1.1.2. Les entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs sont une technique de collecte de données intermédiaire entre les méthodes complètement non structurées (entretiens de groupe par exemple) et les méthodes structurées (enquêtes par questionnaire structurés) généralement assimilées au sondage par questionnaire. Il s'agit réellement des entretiens entre deux personnes, l'expérimentateur et le sujet. Ils ont des apports particuliers à la recherche que les autres techniques ne peuvent pas facilement fournir. Le premier point préside le but de la méthode et le second décrit son mode opératoire, dans cette recherche.

a) *Le but des entretiens*

Les entretiens semi-directifs ont pour but de collecter des informations spécifiques sur un sujet particulier. Ce type d'informations n'est pas grand public et pour les obtenir, il faut s'entretenir avec des personnes spécialisées sur le sujet de l'étude. Dans notre cas, le but des entretiens est de comprendre d'une part les problèmes de gouvernance d'entreprise que les experts nationaux en audit de gestion auprès des entreprises publiques ou d'économie mixte rencontrent régulièrement, et d'autres part la perception des mêmes problèmes par certaines personnes ressources du domaine (hauts responsables d'entreprises publiques ou privées ou du GICAM rencontrés en privé). Les entretiens ont été également conduits auprès de quelques hommes politiques sur le sujet de l'étude.

En général ces entretiens individuels portaient sur des thèmes aussi variés que le fonctionnement des conseils d'administration et des assemblées générales d'actionnaires, les défaillances des mécanismes de contrôle, le comportement des administrateurs etc. Quelques guides d'entretiens utilisés sont présentés en annexe 1.

b) *Procédures de conduite des entretiens*

Il convient de préciser qu'à la différence des enquêtes quantitatives, le principal outil de collecte des données dans les entretiens semi-directifs est un guide d'entretiens. L'autre outil indispensable est le support de collecte qui peut être du papier (enregistrement des informations à la main) ou un support audio. Dans notre cas, le support papier a été quelquefois utilisé mais le plus souvent, c'est un dictaphone (support audio) qui a été utilisé. L'avantage du dictaphone est qu'il permet d'aller vite et de collecter ainsi le maximum d'informations à l'interlocuteur, en un temps relativement limité.

La démarche consiste à poser une question générale relative à un thème spécifique de l'étude, et à laisser l'interlocuteur livrer toutes les informations qu'il connaît sur la question. Le développement de l'interlocuteur sur une question principale peut inspirer d'autres questions secondaires. Autrement dit, le guide d'entretiens est un ensemble de questions principales et les questions spécifiques ne sont pas connues à l'avance.

Au total, les entretiens ont été conduits auprès des responsables suivants :

- Le secrétaire exécutif du GICAM ;
- Deux conseillers maîtres de la Chambre des Comptes ;
- Trois auditeurs vérificateurs du Contrôle Supérieur de l'Etat ;
- Le responsable administratif et financier de l'entreprise ECAM Placages ;

- Le Directeur Associé du cabinet comptable Coopers and Lybrand Afrique Centrale qui est par ailleurs commissaires aux comptes de plusieurs sociétés.

II.3.1.2. Sondage par questionnaire

Le sondage par questionnaire est une opération statistique classique qui consiste, pour étudier un phénomène quelconque dans un ensemble donné, à limiter les analyses à une partie de cet ensemble, question de limiter les coûts et d'apporter les précisions à certaines estimations. Cette démarche est fondée sur la représentativité de la partie sur laquelle s'effectue en définitive l'étude, communément désignée échantillon. Toute la problématique de la validité de la méthode réside dans la technique de choix de l'échantillon. Après avoir rappelé le but de l'enquête par sondage dans ce travail au point 2.1 suivant, nous aborderons dans le point 2.2 les questions relatives au choix de l'échantillon. La démarche pratique de collecte de données ayant été particulière, le point 2.3 s'attèle particulièrement à la présenter.

II.3.1.2.1. But et instrument de l'enquête quantitative

Le but de l'enquête quantitative est de collecter des informations dont l'analyse permet de porter un jugement d'ensemble sur la pratique de la gouvernance d'entreprises au Cameroun. A la différence des enquêtes qualitatives, elle permet d'avoir des informations chiffrées et synthétiques sur un ensemble d'entreprises « représentatives » de toute la population cible de l'étude (sociétés anonymes). De cette façon, l'on peut présenter ses résultats comme ceux de l'ensemble des entreprises camerounaises (les sociétés anonymes) : c'est l'extrapolation.

Les informations qui permettront de caractériser la gouvernance des entreprises sont collectées par un questionnaire structuré qui est le principal instrument de l'enquête par sondage. Celui utilisé dans cette section est organisé en six sections, chacune visant un aspect particulier de l'étude.

La première section constituée de cinq questions collecte les informations sur les caractéristiques intrinsèques des entreprises étudiées (statut juridique, secteur d'activité, taille, etc.). La deuxième section collecte les informations, grosso modo sur l'enracinement du Directeur Général, les actions qu'il entretient dans l'entreprise ainsi que les relations entre la Direction Générale de l'entreprise et le Conseil d'Administration. La troisième section quant à elle collecte les informations relatives à la géographie du capital.

Les quatrième et cinquième sections se concentrent sur les divers aspects du fonctionnement du conseil d'administration tandis que la sixième section collecte cinq types d'informations financières (chiffres d'affaires, actif total, résultat net, capitaux propres et capital social) sur les entreprises, au cours des années 2005, 2006 et 2007.

Le questionnaire complet de l'enquête est présenté en annexe 2. L'analyse des données issues de cette enquête sera abordée dans la deuxième section du chapitre 3.

II.3.1.2.2. Population cible, difficultés d'observation et choix de l'échantillon

Ce sous-paragraphe est abordé, comme son titre l'annonce, en trois points : la précision de la population cible du sondage, les difficultés de collectes et la taille de l'échantillon.

a) *Population cible*

A priori, la population cible était l'ensemble des entreprises camerounaises constituées en sociétés anonymes, publiques ou privées. Le dernier recensement des entreprises réalisé par l'Institut National de la Statistique (INS) en 2009 indique qu'il existe 1811 entreprises de ce type au Cameroun. Cet ensemble est en réalité la population cible de notre sondage c'est-à-dire chacune de ces entreprises devrait être susceptible d'appartenir à l'échantillon enquêté. En particulier, l'idéal aurait été de procéder de façon que chacune de ces entreprises ait la même chance d'appartenir à l'échantillon (hypothèse d'un sondage aléatoire).

b) *Difficultés de collecte*

Nous n'avons pas pu observer la méthode de tirage aléatoire de l'échantillon, du fait des multiples difficultés. D'emblée, nous n'avons pas pu rentrer en possession de la base exhaustive de ces entreprises ; ce qui nous a contraint dans un premier temps à procéder à un choix quasi-raisonné. La démarche adoptée ici consistait à observer seulement deux contraintes dans le choix des entreprises à enquêter : la représentativité de chaque secteur d'activité (primaire, secondaire et tertiaire) ainsi que la représentativité selon le statut juridique (présence dans l'échantillon des entreprises privées, publiques et d'économie mixte).

Cependant, à ce niveau, nous avons été confrontés à une seconde contrainte majeure. La plupart des entreprises ont carrément refusé de coopérer et, même pour celles qui acceptent l'enquête, elles ont systématiquement refusé de donner des informations

importantes pour l'étude (informations financières en particulier mais aussi les informations relatives à la géographie du capital et au fonctionnement des conseils d'administration).

Il fallait alors trouver une autre démarche. Nous avons envisagé de travailler avec les greffiers auprès de qui les rapports des sessions des conseils d'administration devraient être déposés, dans l'optique d'exploiter ces deniers. Là aussi, non seulement les services de greffe n'ont pas toujours collaboré mais également, plusieurs entreprises n'y déposent pas les rapports de leurs sessions du CA.

Enfin, nous avons fait recours à une organisation patronale qui pouvait nous parrainer afin de faciliter l'accès aux informations recherchées. Il s'agit du Groupement Inter patronal du Cameroun (GICAM), organisation patronale regroupant 250 entreprises privées, publiques, parapubliques et d'économie mixte comme adhérents. Du coup, les entreprises potentiellement observables étaient ainsi réduites à ces 250 adhérents. Ce qui peut *a priori* poser le problème de représentativité, étant entendu que l'ensemble des entreprises cibles est bien plus grand. Cependant, en partant du fait que le GICAM est ouvert à toutes les entreprises cibles (les sociétés anonymes) sans discrimination aucune, l'on peut émettre l'hypothèse acceptable que l'adhésion à cette structure est aléatoire, au moins au sens du phénomène étudié (la gouvernance)⁸⁸. Cela veut dire que l'ensemble des adhérents du GICAM est représentatif de l'ensemble des sociétés anonymes camerounaises. Alors comment les entreprises observées ont été choisies au GICAM ? Le même problème rencontré avec les tentatives des méthodes précédentes s'est posé, mais de façon moindre au GICAM. Tenant compte des refus de certaines entreprises, nous avons opté pour collecter les informations auprès de toutes celles qui donnaient leur accord. Nous faisons ainsi une hypothèse forte mais raisonnable : accepter ou refuser de répondre n'est pas influencé par le niveau de pratique de la gouvernance d'entreprise.

Même certaines entreprises qui ont accepté de répondre ont refusé partiellement ou totalement de donner les informations financières. Cette situation nous a obligé à faire recours à d'autres sources pour compléter les questionnaires définitivement retenus pour l'étude.

⁸⁸ En effet, *a priori*, il n'y a aucune raison objective pour que l'adhésion à cette association soit influencée par la qualité de la gouvernance d'entreprise ; du moins en s'en tenant aux textes constitutifs de cette association et de son code éthique.

c) Taille de l'échantillon

Au regard de la démarche décrite ci-dessus, il est évident que nous n'avons pas fixé à proprement parler la taille de l'échantillon. Nous avons simplement arrêté la collecte après dix-huit mois au cours desquels, le lobbying du GICAM nous a permis de négocier l'enquête auprès des entreprises. Au moment d'arrêter, nous avons simplement estimé qu'il était difficile d'obtenir l'accord d'une nouvelle entreprise. Le nombre d'entreprises qui avaient donné, hormis les informations financières, tous les autres renseignements s'estimait alors à une soixantaine. Après avoir complété les informations financières contenues des sources secondaires, ce nombre s'est réduit à 50.

II.3.1.2.3. Procédures de collecte

Comme indiqué ci-dessus, les informations ont été principalement collectées auprès des entreprises, à travers le GICAM. Les questionnaires étaient alors remis aux responsables des entreprises, notamment les directeurs Administratifs et Financiers. Dans certains cas, ils les retournaient au siège du GICAM et dans d'autres cas, nous devions aller les chercher dans l'entreprise. Dans tous les cas, plus de la moitié des questionnaires ne disposaient pas complètement des informations financières. Et même pour celles qui en disposaient, les incohérences étaient parfois flagrantes.

Alors, nous avons eu recours à une autre source pour compléter ces informations : les déclarations statistiques et Fiscales (DSF). Ces données ont été collectées auprès de l'Institut National de la Statistique et de la Direction Générale des Impôts.

Force a été de constater ici que les informations données par les entreprises ne corroborent pas toujours celles déclarées dans les DSF, posant au passage le problème de la gouvernance financière⁸⁹ des entreprises. La procédure adoptée pour compléter des informations a été la suivante :

- Si seule l'entreprise a fourni les informations totales et cohérentes, elles sont considérées ;
- Si seules les DSF ont fourni toutes les informations financières, alors elles sont considérées ;
- Si toute ou partie des données de l'entreprise sont incohérentes, alors nous les remplaçons par celles des DSF si elles existent ;

⁸⁹ Il s'agit du problème de la véracité de l'information financière car la différence entre les informations de sources différentes peut traduire simplement le fait que l'entreprise « fabrique » l'information en fonction du client de l'information qui peut, en restant dans la sphère des affaires, être indifféremment la banque, le fisc, les propriétaires ou même le public (marché boursier).

- Si l'entreprise a fourni des informations partielles et que les DSF ont toutes les informations, alors les données de des DSF sont considérées ;
- Si l'entreprise a fourni des données partielles et que les DSF ont fourni des données partielles également mais complémentaires à celles de l'entreprise, alors les données des deux sources sont considérées.

Nous venons là de passer en revue toutes les situations qui se sont présentées et le traitement que nous en avons fait. Nous sommes conscients que cette hétérogénéité des données les rend peu consistantes et peut fragiliser les calculs qui en découlent⁹⁰ mais c'est le meilleur proxy que nous pouvions avoir.

Les procédures de collecte des données étant présentées, il convient à présent de passer aux différents traitements subis par les données car, faut-il le rappeler, ces derniers sont déterminants pour apprécier les analyses conduites.

II.3.1.3. Traitement des données

En général, les données collectées ne permettent pas directement de faire des analyses, elles n'en constituent qu'une matière première brute. C'est à la suite des traitements particuliers qu'elles deviennent de la matière élaborée prête pour l'analyse. La pertinence des analyses sera une fonction directe de cette dernière, c'est-à-dire des données traitées. Ainsi, la qualité des analyses est fortement tributaire de celle des traitements subis par les données. Autrement dit, même avec des bonnes données collectées, un bon traitement est indispensable pour crédibiliser les analyses. Cette assertion particulièrement valide pour les données issues de l'enquête quantitative, n'est pas moins vraie pour les données des enquêtes qualitatives.

Comme à la collecte des données, les techniques de traitement de données diffèrent selon qu'il s'agisse des données qualitatives ou quantitatives. Le traitement des premières est abordé dans le premier paragraphe et celui des données quantitatives dans le deuxième paragraphe.

II.3.1.3.1 Traitement des données qualitatives

Rappelons que dans ce travail, les données qualitatives sont de deux types : celles obtenues à partir de l'exploitation des écrits (rapports et journaux) et celles obtenues à partir des entretiens semi-directifs. Bien que ces données soient toutes textuelles, le

⁹⁰ Ce fut d'ailleurs le cas pour certains ratios anormalement trop élevés ou trop faibles ou encore, très volatiles (évolutions erratiques dans le temps).

processus de leur traitement n'est pas rigoureusement le même, d'où la présentation en deux sous-paragraphe.

a) *Traitement des données obtenues des journaux et des rapports*

Ces données sont textuelles et leur traitement n'est pas spécial. Chaque document exploité a simplement été synthétisé de manière à en extraire l'essence utile pour le sujet étudié. Il s'est agi de faire une analyse documentaire des écrits relatifs à la gouvernance des entreprises.

b) *Traitement des entretiens semi-directifs*

La procédure globale de traitement des entretiens semi-directifs était l'analyse quasi textuelle⁹¹. Cependant, le type d'informations collectées variant selon la spécialité de chaque interviewé, il nous a semblé moins indiqué d'utiliser les programmes informatiques pour cette analyse. Il convient de rappeler qu'avant l'analyse, les données ont subi des prétraitements dont la consistance dépend du type de support de collecte.

Ainsi, pour les interviews enregistrées sur support papier, ce prétraitement a consisté à saisir les fiches de collecte sous un logiciel de traitement de texte. De même, les données collectées par le dictaphone ont été exportées sous un fichier texte modifiable sur lequel nous avons procédé aux corrections des erreurs induites par la transcription. Ainsi, nous avons obtenu les verbatim sous forme électronique, base de nos analyses.

Dans l'ensemble, l'analyse a consisté à repérer les mots-clés et les idées-clés dans les verbatim ci-dessus issus des entrevues avec les personnes ressources. Ces idées maîtresses sont simplement utilisées pour construire des résumés cohérents des faits relatifs aux différents aspects de la gouvernance des entreprises. Ces faits ont été ensuite utilisés dans la rédaction dans des parties appropriées.

II.3.1.3.2. *Traitement des données de l'enquête quantitative*

Le traitement des données de l'enquête quantitative se résume globalement en la consolidation, dans un fichier d'analyse, des informations collectées et la description de la procédure de construction de certaines variables clés dans l'analyse.

Les données collectées ont été d'abord saisies sous le logiciel Excel 2003 puis transférées sous le logiciel SPSS 10.0. Soit dit en passant que la consolidation des données des sources primaires et secondaires, conformément à la procédure décrite en II.3.1.2.3,

⁹¹ Nous désignons par cette expression une analyse non rigoureusement textuelle (parce que n'utilisant pas les outils d'analyse textuelle appropriés) mais qui a suivi une démarche similaire.

s'est effectuée sous SPSS. Après cette consolidation, les données ont subi un ensemble de traitement allant du traitement des données manquantes à la construction des variables nécessaires à l'analyse (les ratios financier et commercial, la vitesse de rotation du capital, les variables relatives à la géographie du capital, etc.) ou encore la transformation de certaines variables brutes en des variables directement utiles aux analyses. Il serait lourd de décrire tous ces traitements dont la mise en œuvre a été facilitée par les fonctions de traitement offertes par le logiciel.

II.3.2. PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Le gouvernement des entreprises est un champ de recherche qui demeure insuffisamment exploré dans les pays africains et en particulier au Cameroun. Cette rareté des travaux ne facilite pas la conduite de la recherche à travers une approche hypothético-déductive. Sur ce, nous avons opté pour des propositions heuristiques c'est-à-dire nous émettons un certain nombre d'hypothèses *a priori* pour confronter les prédictions de la théorie aux réalités du terrain de notre recherche. Il convient de souligner que nous nous sommes rendus sur le terrain avec déjà certaines idées fixées dans notre esprit; rejoignant ainsi les propos de Miles et Huberman (1991) selon lesquels, tout chercheur, si inductif qu'il soit, arrive sur le terrain, avec un certain nombre d'idées directrices, de centre d'intérêts et d'outils.

Cette méthode éloigne de nous la possibilité de recourir à une approche totalement inductive ou à la *grounded theory* de Glaser et Strauss (1967) dont la démarche conduit à l'émergence des théories à partir des données empiriques. Notre travail se veut exploratoire et ouvert à toutes les théories pouvant être utiles dans le cadre de cette thèse; en ce sens qu'il permettra de confronter le cadre théorique portant sur la relation propriété/contrôle et la justification des diverses pratiques observées.

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, le cadre théorique développé ne permet pas de saisir intuitivement la complexité des différents modèles de gouvernance en présence et de la relation qui puisse exister entre les pratiques de gouvernement d'entreprise et les caractéristiques de propriété dans le cas d'un pays donné. Cette observation nous conduit à formuler non pas des hypothèses falsifiables, mais des propositions heuristiques de recherche qui opérationnalisent les données collectées du terrain. Lors du traitement des données, il ne s'agira pas tout simplement d'un exercice de

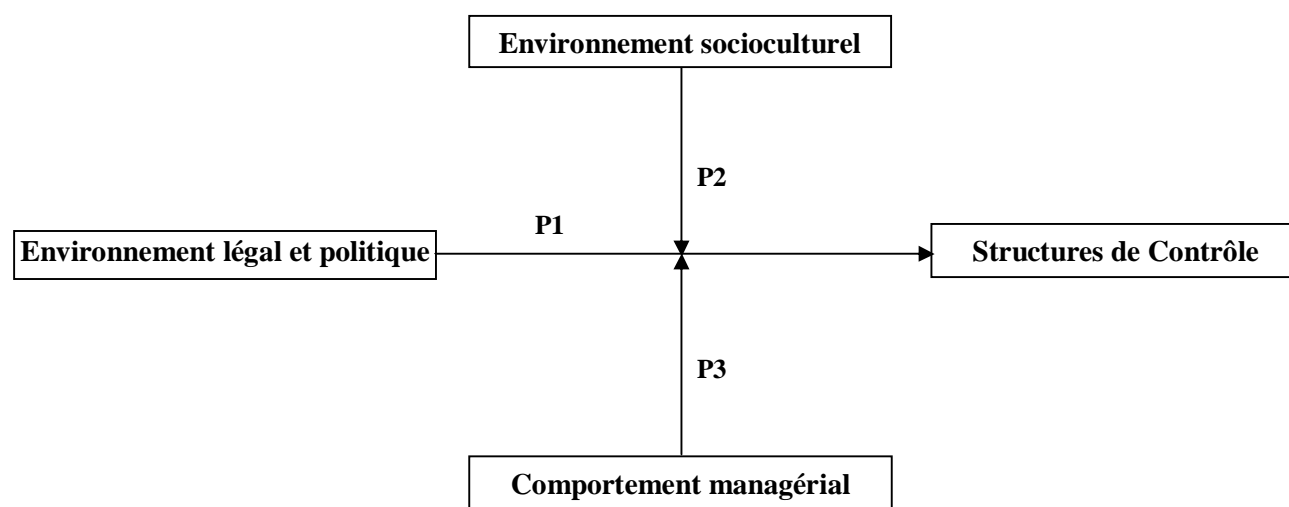
rejet ou de validation des propositions, celles issues du terrain seront d'un apport indéniable pour l'enrichissement des recommandations en matière de bonne pratique.

Les précautions méthodologiques étant définies, nous allons présenter le modèle explicatif; puis émettre les propositions de recherche qui feront l'objet de test dans le chapitre suivant.

II.3.2.1. Modèle explicatif

Le modèle que nous mettrons en œuvre est présenté sur la figure II.1 suivante.

Figure II.1 : Modèle conceptuel d'analyse



Explication du modèle

Le fonctionnement des structures de contrôle est principalement régi par les textes et lois réglementaires en la matière. Cependant, l'application de ces textes et lois est fortement influencée par le système politique en vigueur qui ne favorise pas la reddition des comptes. Cette généralisation de l'inobservation des contrôles permanents renvoie ainsi à un problème systémique.

Deux autres paramètres influencent le fonctionnement des structures de contrôle, et ce à travers le mode de fonctionnement du système politique. Il s'agit d'abord de l'environnement socioculturel. En effet, dans le fonctionnement actuel du système politique camerounais qui favorise l'impunité, l'appartenance ethnique influence l'observation des principes éthiques de gestion : les plus proches du régime au pouvoir se sentent « plus immunisés » contre les sanctions des comportements déviants que les moins proches.

Ensuite, le comportement managérial du dirigeant implicitement dicté par la culture et valorisé par l'environnement politique affecte le fonctionnement des structures de contrôle. En effet, il est prouvé que les aptitudes à la gestion varient selon les cultures : les peuples de forêt sont réputés pour une faible aptitude à la gestion, du fait même de leur organisation traditionnelle. Par ailleurs, les responsabilités politiques des dirigeants et les réseaux politiques sur lesquels repose leur pouvoir favorisent les comportements déviants et opportunistes dans leur gestion. C'est le cas lorsque la qualité du management d'un dirigeant d'entreprise est influencée par sa position au sommet de la hiérarchie (personnalités ressources) de la formation politique au pouvoir.

En marge de ces trois composantes principales qui affectent le fonctionnement des structures de contrôle, l'on peut évoquer les incitations financières des administrateurs et du dirigeant. Cette situation inhérente au fonctionnement du système politique en vigueur développe l'opportunisme managérial et la poursuite de l'exercice des fonctions au-delà de la durée légale.

L'objectif poursuivi n'est aucunement pas de construire une nouvelle théorie du gouvernement d'entreprise, un cadre a été déjà identifié auquel nous avons développé ce modèle explicatif. Cependant, il est question pour nous de cerner les pratiques de gouvernement des entreprises en contexte camerounais en rapport avec les codes de bonne pratique édictés par l'OCDE ; et de faire une analyse comparative avec la France, pays colonisateur du Cameroun.

II.3.2.2. Propositions heuristiques

La première proposition heuristique cherche à mesurer le niveau de protection des actionnaires minoritaires d'une part; et le respect de ces derniers par les gros porteurs. Le système actuel instituant la supervision ou la présidence de l'Assemblée Générale par l'actionnaire ayant le plus grand nombre d'actions (principal) ou le doyen d'âge en cas de deux actionnaires ayant le même nombre d'actions ne protège pas suffisamment les droits des actionnaires minoritaires.

Proposition 1 : les intérêts des actionnaires minoritaires ne sont pas pris en compte.

La priorité accordée aux finances éloigne les administrateurs de leur rôle premier à savoir contrôler l'action des dirigeants. Dans le contexte camerounais, le pouvoir financier est un instrument de soumission et de pouvoir comme il peut bien l'être aussi dans les pays

développés, cependant à un niveau très faible ne pouvant pas expliquer le comportement passif des administrateurs. L'octroi des sommes d'argent importantes aux administrateurs du fait de la situation socio-économique et politique qui prévaut tend à développer des modèles visant à conforter le poste de l'administrateur dans l'entreprise et laisser le dirigeant agir à sa guise. L'implication des administrateurs dans la gestion n'est pas perceptible voire remarquable. Ainsi, on n'a pas relevé au cours de nos investigations, des administrateurs disposant d'organes de conseil, d'audit et de contrôle de gestion pour les assister dans leurs fonctions. La priorité de certains administrateurs en conseil n'est véritablement de contrôler le dirigeant puisque ceux sont inféodés à la direction, mais plutôt de solliciter des avantages indus non prévus par les textes. Le besoin d'avoir une assise politique participe de ce choix d'augmenter les indemnités et jetons de présence. Cet argumentaire conduit à la proposition 2 suivante :

Proposition 2 : plus les incitations financières fonctionnent bien, moins les administrateurs s'investissent dans le contrôle.

La troisième proposition caractérise la longévité des administrateurs. Les textes ne sont pas respectés et les institutions à ce niveau ne jouent pas leur rôle à savoir vérifier la durée des mandats. La CDC (2009) a relevé que la plupart des entreprises observées dans leur enquête ne respectent pas la durée des mandats tant des administrateurs que des dirigeants, voire des commissaires aux comptes. Il est à noter à cet effet une faible rotation des dirigeants et des administrateurs.

Proposition 3 : les administrateurs sont en place et pas de rotations.

Un proverbe camerounais dit ceci : *quand vous arrivez dans une communauté où les habitants dansent à un rythme, il faut aussi danser comme eux*. Cela est vrai pour des administrateurs et dirigeants qui ont séjourné pendant très longtemps dans l'entreprise et qui finissent par s'accommoder des comportements qu'ils observent sur place par un effet de mimétisme qui conditionne sa crédibilité. Ce comportement s'observe également chez les administrateurs nouvellement recrutés dont il faut adouber. Pour ce qui est de la pratique de gouvernement d'entreprise, les administrateurs ayant ou pas dépassé le nombre de mandats requis ne résistent pas à l'influence des pratiques internes dites autochtones de l'entreprise. Une longue collaboration vient légitimer des pratiques peu orthodoxes par habitude et ceci en fonction du type de propriété, d'où la proposition 4 :

Proposition 4 : il existe des pratiques acceptées mais non justifiées.

La faible rotation des auditeurs externes le plus souvent due à la mauvaise organisation de ce secteur conduit à légitimer les scandales financiers du fait de la longue collaboration ayant favorisé la conclusion des contrats implicites non établis. La CDC relève tout de même que l'exercice au-delà de la durée légale d'un CAC dans une entreprise est la règle. Cette longévité peut entraver ses opinions tout en les rendant orientées et complaisantes. La bonne organisation de ce corps de métier devrait à tout égard contribuer à la rotation des CAC tout en évitant un esprit de conquête de marché et de client « maison ». La relation informelle qui guide le recrutement du CAC favorise son exercice au-delà de la durée légale. C'est ainsi que nous formulons la proposition 5 en ces termes :

Proposition 5 : les CAC sont en place et pas de rotation. Pas de rotation signifie à notre sens une rotation presque nulle.

Plusieurs études menées en Occident se sont intéressées à la relation gouvernance d'entreprise et performance en faisant ressortir les caractéristiques de la gouvernance. Dans le cas particulier du Cameroun, il s'agit d'appréhender si les caractéristiques du conseil d'administration ainsi que les méthodes de gestion des ressources humaines en termes de recrutement et de gestion de carrière contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Le manque de respect des règlements, textes et lois ont des effets sur le comportement des employés (grève, laxisme, etc.) et par conséquent sur le rendement qu'ils peuvent apporter, d'où les propositions 6 et 7 :

Proposition 6 : la mauvaise gouvernance rejaillit sur la performance économique.

Proposition 7 : la mauvaise gouvernance entraîne les conflits entre les parties prenantes et est au cœur de tous les conflits sociaux qui aboutissent aux mouvements du personnel.

Lors de nos investigations sur le terrain, certaines entreprises disposent de manuel de procédures ; seulement, ce document n'est pas appliqué dans sa totalité surtout en ce qui concerne le contrôle interne. Il apparaît des situations où les procédures, bien que définies, ne respectent pas les standards couramment admis dans le domaine d'une part ; et l'absence de programmation des activités de contrôle qui doit d'être initiée par la direction générale. Le rattachement du contrôle interne à la direction générale est susceptible d'affaiblir le pouvoir du contrôle et partant ne pas respecter les démarches et les

spécificités. L'environnement institutionnel et collectif y joue un rôle prépondérant dans le non respect des procédures car l'impunité a été longtemps considérée comme la règle. Si en Occident par exemple le contrôle interne est rattaché à la direction générale, les mécanismes développés tout au tour permettent de limiter le comportement déviant des dirigeants alors que ceux développés en contexte camerounais tels la centralisation forte des pouvoirs favorise un tel comportement. Ce mode de fonctionnement caractérise un certain comportement qui fait du dirigeant son propre contrôleur à l'intérieur de l'entreprise ; et il est en amont et en aval de processus de contrôle et du système d'information. Tël est le sens de nos propositions 8 et 9 :

Proposition 8 : les procédures de contrôle sont définies, mais ne sont pas respectées.

Proposition 9 : le système développé favorise le comportement déviant des dirigeants.

Le succès d'un parti politique en Afrique et en particulier au Cameroun dépend des hommes qui l'animent et surtout de l'effort financier qu'ils déploient pour conquérir l'électorat. Le régime politique d'un pays influencerait le mode de gouvernance des entreprises. L'immixtion du politique dans la gestion des entreprises est une réalité en Afrique contrairement aux pays occidentaux. La proposition 10 tente de comprendre en quoi la gouvernance d'entreprise serait tributaire de celle du pays.

Proposition 10 : la gouvernance des entreprises est étroitement liée à celle du pays.

La proposition 11 cherche à vérifier s'il existe un lien entre le mode d'organisation et de fonctionnement et la performance d'une part ; et entre l'enracinement et la performance d'autre part. La mondialisation des économies caractérisée par de profondes mutations dans l'environnement des entreprises exige des dirigeants une forte capacité réactive et une veille stratégique pour être compétitif. Dans certain contexte, les entreprises bénéficient encore d'une sorte de protectionnisme modéré ayant un impact sur leur rentabilité ; il s'agit pour la plupart des entreprises publiques et d'économie mixte. Dans ce genre d'analyse, trois thèses s'affrontent dans la littérature : convergence, l'enracinement et la neutralité. Notre objectif est de pouvoir situer nos résultats dans l'une des trois thèses.

Proposition 11 : le comportement organisationnel et l'enracinement des dirigeants n'explique en rien la performance.

CONCLUSION CHAPITRE

Ce chapitre nous a permis de situer le champ théorique dans lequel s'inscrit notre recherche ainsi que la démarche méthodologique suivie pour la collecte et le traitement des données. La problématique qu'il convient à présent de développer et traiter se réduit à savoir si les structures de contrôle des entreprises observées sont efficaces à travers les pratiques de gouvernement des dirigeants et les performances tant sociales que financières qu'elles induisent. Après la revue des orientations méthodologiques et des hypothèses de recherche, nous passons à présent à l'analyse des données collectées. Le troisième chapitre s'attèle à présenter l'analyse clinique tout en dégagant les principaux résultats. C'est le lieu d'exploiter les données qualitatives (données relatives aux faits et entretiens semi-directifs) ci-dessus présentées.

CHAPITRE III :

MECANISMES ET PRATIQUES DE GOUVERNANCE

INTRODUCTION

L'information financière et comptable constitue de plus en plus une arme stratégique dans la gestion des ressources, la configuration du pouvoir et le fonctionnement des entreprises. C'est ainsi que de nombreuses recommandations ont été adoptées afin de garantir au mieux la transparence de l'information dont certaines sont contenues dans le cadre légal OHADA, et également dans le cadre réglementaire camerounais telles que développées au chapitre précédent.

L'objectif de ce chapitre consiste à analyser les pratiques des entreprises camerounaises relatives au fonctionnement de leurs organes de gouvernance afin de déterminer dans quelles mesures ces organes se conforment aux textes en vigueur dans le but d'assurer un contrôle efficace source de création de valeur.

Il s'agit globalement dans ce chapitre de vérifier empiriquement si le contexte et les organes de gouvernance (structure des conseils d'administration, l'assemblée générale des actionnaires et le commissaire aux comptes) des entreprises camerounaises permettent aux acteurs sociaux d'exercer leur pouvoir de contrôle conformément aux prédictions théoriques qui traduisent les recommandations et le code de bonne conduite.

A ce stade, nous visons une portée descriptive et panoramique dont le choix de l'enquête et l'observation des faits (approche positive) comme dispositif de preuves semblent les plus adaptés. L'utilisation de l'étude de cas menée vise à combler le vide que ne peut apporter l'enquête, surtout en raison de la taille très réduite de l'échantillon. Cet ensemble d'analyse conduira à tester nos différentes propositions de recherche.

Pour y parvenir, il sera d'abord question de présenter l'étude de cas d'une société de l'échantillon (III.1) comme mise à l'épreuve de la théorie remplissant bien évidemment la fonction d'un test de la plausibilité⁹² au sens de Wirtz (2001) ; et ensuite une analyse descriptive est faite pour cerner l'enjeu de la pratique de la gouvernance (III.2).

⁹² Le chercheur se trouve alors dans une situation comparable à celle d'un enquêteur policier, lui aussi capable de recourir à l'observation d'un certain nombre d'indices « sur le terrain ». Ces indices sont plus ou moins certains, et leur interprétation doit permettre à l'enquêteur de répondre à la question suivante : quelle est l'argumentation qui permet de comprendre le déroulement des événements et d'identifier le coupable ?

III.1. ETUDE DE CAS : FRUIT DE LA COLLECTE DES DONNEES

S'inscrivant dans une logique disciplinaire, les CA des sociétés camerounaises de par leur indépendance structurelle doivent permettre aux administrateurs d'exercer efficacement leur fonction de contrôle. Ceci résume l'objet de l'étude de cas illustrée dans ce chapitre et qui sera appuyée par une analyse descriptive issue de l'enquête par questionnaire auprès de 50 entreprises.

L'étude de cas visera donc à décrire le fonctionnement des structures de gouvernance à savoir le Conseil d'Administration (CA), la Direction Générale, l'Assemblée Générale (AG) et le Commissaire Aux Comptes (CAC).

Cette section tentera d'analyser la capacité et l'opiniâtreté des organes de gouvernance CA, AG, CAC d'une société de notre échantillon à mobiliser leurs pouvoirs afin de valoriser leur potentialité dans un contexte défavorable en contrôle effectif. Au-delà des informations fournies en entreprise, notre démarche s'est également appuyée sur l'observation des faits non contenus dans les documents mis à notre disposition, des entretiens menés et de l'expérience du chercheur. L'approche positive est alors privilégiée car nous avons constaté que les entreprises fournissent des informations parfois erronées lorsqu'il s'agit par exemple de la durée des mandats des PCA et des CAC.

Nous traiterons uniquement du cas de l'Entreprise des Travaux Industriels et Portuaires (ETIP).

L'utilisation d'un cas unique est dictée tant par l'objectif de la recherche que par l'accès très difficile aux informations primaires voire secondaires relatives aux CA et à l'AG. Dans cet ordre d'idée, Yin (1994) souligne que si l'on choisit un cas unique, il faut que ce soit un cas critique pour tester une histoire (...), un cas extrême ou un cas (...) difficilement accessible à l'observation par les chercheurs (P.39).

L'ETIP, est une société anonyme avec Conseil d'Administration au capital de 15 milliards de francs CFA (15 000 000 000) dont le siège social est à Douala, au quai de réparations navales, République du Cameroun, inscrit au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier sur le numéro 05565. Cette société est retenue d'abord par sa notoriété sur le plan national et aussi par l'actualité qu'elle a connue au cours de ces deux dernières années en termes de gouvernance d'entreprise. On mettra en avance ici les mécanismes de contrôle développés et les irrégularités constatées.

Le cas de l'ETIP est révélateur car il est à la fois un cas critique et un cas difficilement accessible au regard de l'actualité brûlante dans cette entreprise où son DG a été condamné à Douala le 28 octobre 2010 :

- Il est critique en ce sens qu'il permettra de valider ou d'invalidier les prescriptions des théories contractuelles (agence, enracinement, etc.) relatives au rôle des organes de contrôle des dirigeants. Il est question dans notre recherche d'apprécier l'efficacité du CA, AG et CAC comme instrument de contrôle au sein des sociétés ; en mettant en relief les théories de l'agence et de l'enracinement ou globalement du gouvernement d'entreprise.
- Il est par ailleurs unique quant à la qualité des données exploitées. L'accès aux documents retraçant l'exhaustivité de l'activité et du fonctionnement de la société tels les rapports d'activité de la direction générale, le rapport de gestion du CA, le procès-verbal du CA et de l'AG, et le manuel de procédure est très difficile et rare car il s'agit des informations frappées du sceau de confidentialité.

Au Cameroun, aucune étude à notre connaissance n'a à ce jour utilisée des informations primaires y comprises les interviews d'administrateurs et dirigeants. Soulignons à cette phase, que lors de nos investigations, tous les dirigeants ont décliné la demande d'entretiens pour des raisons de calendrier trop surchargé.

Au niveau international, les recherches qui utilisent des données primaires telles que l'observation directe des conseils d'administration et les entretiens d'administrateurs et de dirigeants de grandes sociétés cotées sont également très rares (Pettigrew et McNulty, 1995, 1998 ; Roberts et *al.* (2005). Cependant, les rapports et les procès-verbaux des CA, AG et CAC permettent de saisir intuitivement par rapport aux questionnaires et aux entretiens le fonctionnement des structures de gouvernance et d'établir le rapport de force entre les différents acteurs.

L'accès aux informations primaires a été possible par l'entremise du Cabinet CLAC, ce qui limite la possibilité de multiplier les études de cas. Aussi, il convient de préciser que cette difficulté d'accès aux données primaires résulte de la mauvaise organisation des greffes des tribunaux et de l'incompétence du personnel qui s'y trouve. Ce personnel ne parvient pas à saisir intuitivement que tout acte déposé au greffe section RCCM fait l'objet d'une publicité et par conséquent, est un bien public que tout individu peut consulter librement.

L'analyse du cas consistera donc à décrypter la stratégie de l'ETIP fondement de sa structure organisationnelle (III.1.1) dont le choix a un impact sur la performance (III.1.2) et à relever les irrégularités constatées en confrontant les faits aux textes (III.1.3).

III.1.1. APERÇU ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Pour analyser ce cas, il est nécessaire de cerner l'activité de l'entreprise, de la situer dans son environnement et définir son cadre réglementaire. Cet ensemble caractérise l'entreprise et précise sa ligne de démarcation dans le secteur d'activité. L'organisation constitue le point focal de compréhension d'une entreprise.

III.1.1.1. Description de l'activité de l'ETIP

L'ETIP exerce dans le domaine des travaux industriels et marins. Ces deux activités constituent l'essentiel de son chiffre d'affaires tel qu'il ressort dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale ordinaire. Elle exerce aussi dans la location des matériels portuaires.

De façon spécifique, l'ETIP a des compétences et savoir-faire dans les domaines suivants :

- la réparation et la construction navale ;
- la fabrication et la réparation des conteneurs ;
- les constructions industrielles ;
- l'installation des plateformes maritimes ;
- la réalisation des travaux on et off shore.

Toute activité s'exerce dans un environnement bien précis en conformité avec les textes légaux qui encadrent le métier.

III.1.1.2. Environnement et cadre réglementaire

D'emblée, l'ETIP n'est pas une entreprise spécifique comme les banques et les assurances. Elle évolue dans un environnement naval moins concurrentiel que les entreprises de services au regard de la prestation qu'elle fournit sur le plan national. Ses activités ont été menacées par la double crise financière et économique qui a secoué l'activité pétrolière mondiale, ralentissant de ce fait les activités des chantiers navals dans le monde et en particulier celles du Cameroun par l'entremise de l'activité offshore. Ses

partenaires sont les entreprises du secteur pétrolier et du secteur portuaire exprimant des besoins dans la construction et la réparation navales.

Sur le plan réglementaire, l'ETIP s'appuie sur la loi de 90/031 régissant l'activité commerciale et industrielle au Cameroun ainsi que la loi de 98/015 relative aux établissements classés dangereux, insalubres ou incommodes.

III.1.1.3. Structure Organisationnelle

L'ETIP en 2006 a fait l'objet d'un audit stratégique, opérationnel, financier et comptable au terme duquel, des recommandations visant la réorganisation impérative ont été faites. Ces recommandations s'appuient sur les exigences normatives du secteur et les observations non seulement récurrentes du CAC mais aussi des clients.

La nouvelle organisation envisagée se trouve être le socle d'une mutation systématique qui vise une efficacité et une efficience accrues des performances. L'organigramme repose sur les divisions opérationnelles et fonctionnelles et traduit le métier principal de l'ETIP.

La structure se présente comme suit :

- ***La fonction technique*** : elle constitue le point focal de l'ETIP et justifie sa raison d'être. Elle est alors le point de management qui retrace pour chaque corps de métier un centre de profit dont la gestion exige plus que jamais des capacités managériales allant au-delà des évaluations et du simple suivi qui avaient cours. Elle s'articule autour des directions ci-après :
 - ***La production*** : composée de toutes les prestations internes et externes sollicitées par la direction générale.
 - ***L'exécution des projets*** : regroupe l'organisation matérielle et humaine nécessaire pour assurer une meilleure qualité et finition à toutes les réalisations techniques de l'ETIP.
- ***La fonction contrôle*** : orientée vers la qualité, l'efficacité et le suivi extracomptable des projets. La direction du contrôle de gestion et de l'audit interne cède la place au département contrôle avec une prédominance d'un Cost control.
- ***La fonction comptable*** est accompagnée par la mise sur pieds d'un département de la comptabilité renforcée par un service Reporting.

- **Le département industriel** est créé suite à l'absorption de l'UIC par l'ETIP.
- **La direction du yard pétrolier de Limbé⁹³** représente la Direction Générale dans la ville portuaire du Sud-ouest Cameroun. Elle est chargée de la gestion des ateliers situés dans cette ville et du reporting des projets réalisés sur ce site.

Au regard de ce qui précède, nous observons que les différents corps de métiers sont regroupés en centres de production. Ce qui implique que les fonctions de production ont une importance cruciale au détriment de celles d'appui. L'ETIP est cependant découpée en centre de profit ou de coût.

La nouvelle organisation aboutit à la réduction des postes de responsabilité comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau III.1 : État comparatif des postes avant et après la réorganisation de l'ETIP.

Référence Poste	Nombres de postes	
	Avant	Après
Postes ayant rang de Directeur de Service	05	05
Postes ayant rang de chefs de Département	07	10
Postes ayant rang de chefs de service	32	35
Pools	01	09
Postes ayant rang de chef section	67	42
TOTAL	112	101

Source : 80^{ème} session ordinaire du CA de l'ETIP du 2 avril 2009

L'option de l'optimisation des ressources humaines prise par l'ETIP laisse toujours entrevoir un important nombre de postes de responsabilité, sources de dépenses exorbitantes. La réorganisation a abouti à la suppression de neuf (09) postes au bas de l'échelle de responsabilité et à l'augmentation des postes au sommet de l'organigramme. La réduction significative vient des postes ayant le rang de chef de section. Cette nouvelle organisation semble ne pas être bénéfique. Une mauvaise organisation de travail implique une mal gouvernance.

La structure organisationnelle étant la base de la gouvernance d'entreprise théoriquement, l'ETIP est dotée d'un organigramme dont l'efficacité reste à prouver en termes de relations hiérarchiques et de points focaux. Le sens de la circulation de

⁹³ Rappelons que le projet Yard Pétrolier de Limbé est à l'origine de la chute de l'ex-DG selon nos investigations du terrain, hors mis la non justification des charges de 929 000 000 FCFA inscrites au bilan. De ce projet, est née une divergence de point de vue entre l'ex-DG et l'actionnaire majoritaire. Ceci conforte bien le non respect des autres parties prenantes

l'information n'est pas perceptible *a priori* et pose alors le problème de système d'information.

L'organigramme est du type staff and line et présente l'ensemble des fonctions que regorge l'entreprise. Nous allons récapituler dans le tableau qui suit les différentes directions ainsi que le nombre de postes attribués. Cela nous permettra de faire une analyse en termes de productivité d'une part, de rigidité et d'efficacité d'autre part.

Tableau III.2 : Récapitulatif des postes de l'organigramme de l'ETIP

Fonctions et Services Rattachés	Postes	Rang	Effectif
1- Conseil d'Administration * Administration * Comités	- Président Conseil d'Administration - Administrateurs		01 08
2- Direction Générale * Secrétariat * Chargé d'études * Cellule rattachée * Services rattachés	- Directeur Général		01
	- Directeur Général Adjoint		01
	- Assistant de direction	CS	01
	- Chargé d'Etudes *	CS	N/A
	- Chef de cellule d'exécution du yard pétrolier de Limbé (CEP)	DS	01
	- Chef cellule adjoint	D.A	01
	- Chef département juridique * Service affaires juridiques * Service Risk management	SD CS CS	01 01 01
	- Chef département contrôle * Service Audit interne * Service Cost Control § Unité suivi des coûts § Pool suivi planning des projets § Unité du contrôle Limbé * Service Budget	SD CS CS C/S N/A ** C/S CS	01 01 01 01 N/A 01 01
	* Service Communication § Documentation / Archives	CS C/S	01 01
	- Chef département Qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE) * Service qualité § Unité Assurance et contrôle qualité § Unité management et Audit qualité * Service hygiène Santé Environnement § Unité Quai 17 § Unité Quai zone Amont § Unité Limbé	SD CS C/S C/S CS C/S C/S C/S	01 01 01 01 01 01 01 01
	* Service Informatique § Unité système d'information § Unité Exploration et Maintenance des Réseaux et Equipements	CS C/S C/S	01 01 01

3. Direction production - Département logistique * Bureau Etude * Service maintenance * Ateliers chaudronnerie / Tuyauterie / Soudure * Atelier Mécaniques et Menuiserie * Atelier Electricité et Froid * Ateliers Traitement de surface et Echafaudage	- Directeur production	DS	01
	* Bureau d'Etudes	CS	01
	* Service Maintenance	CS	01
	§ Unité maintenance terrestre	C/S	01
	§ Unité maintenance engins	C/S	01
	* Ateliers chaudronnerie-Tuyauterie-soudure	CS	01
	* Ateliers mécaniques et menuiserie	CS	01
	* Ateliers Electricité et Froid	CS	01
	* Ateliers Electricité et Froid	CS	01
	* Ateliers Traitement de surface et Echafaudage	CS	01
	- Département logistique	SD	01
	* Service logistique terrestre	CS	01
	§ Unité gestion Engins de Manutention et véhicule de production	C/S	01
	§ Unité gestion des équipements mobiles et petits outillages / sites de production Aires de stockage	C/S	01
	* Service Exploitation des Docks Flottent	CS	01
	§ Unité Exploitation Dock 10.000T	C/S	01
	§ Unité Exploitation Dock 3500T	C/S	01
	§ Unité Exploitation Dock 1000T et 500T	C/S	01
	* Service Exploitation Jup111 et Autres Engins Flottants	CS	01
	§ Unité Exploitation Jupp111	C/S	01
	§ Unité Exploitation Autres Engins Flottants	C/S	01
4. YARD PETROLIER DE LIMBE - Département production § Unité comptabilité § Unité administration générale	- Directeur yard	DS	01
	§ Unité comptabilité	C/S	01
	§ Unité administration générale	C/S	01
	- Département de production Limbé	SD	01
	* Service logistique	CS	01
	§ Unité Exploitation Docks flottent	C/S	01
	§ Unité Gestion des Engins de Manutentions et Véhicules de Production	C/S	01
	§ Unité de gestion Equipements mobiles et petits outillages / sites de production / Aires de stockage	C/S	01
	Unités rattachés		
	§ Bureau d'Etude	C/S	01
	§ Atelier chaudronnerie / Tuyauterie	C/S	01
	§ Atelier Mécanique / Menuiserie	C/S	01
	§ Atelier Traitement de Surface	C/S	01
	§ Atelier Electricité et froid	C/S	01
	§ Unité maintenance Engins Flottent	C/S	01
	§ Unité maintenance Terrestre	C/S	01
	* Service logistique	CS	01
	§ Unité Exploitation Docks Flottants	C/S	01
	§ Unité gestion Engins de manutention et Véhicules de production	C/S	01
	§ Unité gestion Equipements mobiles et petits outillage / sites de production / Aires de stockage	C/S	01

5. Direction Projets - Département réparation / construction navale Douala et offshore Douala-Kribi - Département Réparation / Construction Navale Limbé et offshore Rio Del Rey - Département Travaux Industriels *Service Devis *Service Facturation *Service Agence et Transit	- Directeur Projet	DS	01
	- Département Réparation / Construction Navale Limbé et offshore Rio Del Rey	SD	01
	- Département Réparation / construction navale Douala Offshore Douala-Kribi	SD	01
	- Département Travaux Industriels	SD	01
	Unité des Ingénieurs de projet		
	*Unité des Assistants Chefs de projet	CSAdj	N/A
	*Unité des chefs de projet	CS	N/A
	*Unité des chefs de projet sénior	SD	N/A
	*Unité des chefs de projet hors hiérarchie	DS	N/A
	*Service Agence et Transit	CS	01
	§ Unité Agence	C/S	01
	§ Unité Transit et Douane	C/S	01
	§ Bureau Agence et Transit Limbé	C/S	01
6. Direction Administration et Ressources humaines *Secrétariat *Département Ressources Humaines *Services Affaires Générales *Services Approvisionnement et Magasin général	-Directeur Administration et RH	DS	01
	-Département de Ressources humaines	SD	01
	*Service Administration du Personnel	CS	01
	Pool d' Assistants Administratif	N/A ***	N/A
	*Service Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences	CS	01
	§ Assistant chargé des R.H	C/S	01
	§ Assistant chargé de la Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences	C/S	01
	*Service Médico-Social	CS	01
	§ Unité infirmerie	C/S	01
	§ Unité Affaires Sociales	C/S	01
	*Service des Affaires Générale	CS	01
	§ Unité Affaires générales	C/S	01
	§ Unité gardiennage	C/S	01
	*Service Approvisionnement et Magasin général	CS	01
	§ Unité Approvisionnement	C/S	01
	§ Unité Magasin Général	C/S	01
7. Direction Financière - Service Financier - Département Comptable	- Directeur Financier	DS	01
	* Service Financier	CS	01
	§ Section question de la dette	C/S	01
	§ Section gestion de la trésorerie	C/S	01
	§ Section du recouvrement	C/S	01
	- Département comptable	SD	01
	*Service comptabilité analytique	CS	01
	*Service comptabilité générale	CS	01
	*Service Reporting	CS	01

Légende		
DA = Directeur Adjoint de Service	SD = Sous-Directeur	CSAdj = Chef de Service Adjoint
DS = Directeur de service	CS = Chef de Service	Chef de Section

♣ L'organisation ne prévoit pas le nombre exact de chargés d'Etudes à utiliser. Cette ouverture non conforme donne la possibilité à l'équipe dirigeante de recruter le nombre qu'elle juge nécessaire. Cette approche n'est pas bonne et dénote ainsi que les responsables en charge de l'ETIP ne maîtrise pas l'activité et partant ne peuvent évaluer avec certitude les besoins en ressources humaines. Cette cacophonie pose également un problème de gouvernance dans le choix des hommes à occuper ces postes. Notons aussi pour le déplorer que les profils des postes ne sont pas définis

♣♣ Il n'est pas précisé à qui incombe la responsabilité du pool. ce qui traduit un problème de cohésion et de niveau hiérarchique dans le pool. D'où l'absence du point focal.

♣♣♣ Il subsiste un problème de précision et de clarté dans la fonction ; on peut supposer qu'il s'agit des chefs de section.

Source: de l'auteur à partir de l'exploitation de l'organigramme de l'ETIP

Le souci de bien appréhender l'organisation interne et les différents niveaux hiérarchiques nous conduit à faire un inventaire des postes de responsabilité résumé dans le tableau III.3.

Tableau III.3: Tableau synoptique des postes de responsabilité

Fonctions	Postes	DG / DGA	D.S	SD	DSA	CS	C/S	CSA
Direction Générale		02	01	02	01	09	10	0
Direction Production		0	01	01	0	09	09	0
Yard Pétrolier Limbé		0	01	01	0	02	15	0
Direction Projet		0	01	05	0	04	03	01
Direction Administration et Ressources Humaines		0	01	01	0	04	03	0
Direction Financière		0	01	01	0	04	03	0
TOTAL		02	06	11	01	33	48	01

Source : de l'auteur à partir de l'exploitation de l'organigramme de l'ETIP

Le commentaire que suscite cette organisation est qu'elle est d'abord rigide avec une pléthore de postes de responsabilité : plus de 102 postes pour 06 (six) directions. Ensuite, les points focaux ne sont pas explicites dans cet organigramme. La répartition des tâches et missions dans les directions ne fait pas ressortir les seuils de responsabilité traduisant ainsi la difficulté de circulation de l'information. Il ressort de la structure organisationnelle que le service **Audit Interne** est directement rattaché à la direction générale, ce qui limiterait sa capacité à pouvoir contrôler l'action du Directeur Général et émettre un avis sans complaisance dans le contexte comme le Cameroun où la culture du « rendre compte » et de la transparence n'est pas ancrée dans les mœurs des dirigeants. Ce rattachement pose le problème de la fiabilité de l'Audit Interne étant entendu que le premier destinataire de leurs travaux reste le Directeur Général. Comment peut-on expliquer que ces subalternes puissent contredire leur supérieur hiérarchique direct étant

donné que leur promotion dépend de ce dernier ? Cette situation traduit la limite de l'indépendance de ce service logé à la direction générale. S'il est vrai qu'en France par exemple ce service est rattaché à la direction générale, le niveau de culture française en management permet de réduire l'influence du Directeur Général sur les contrôleurs internes permettant ainsi à ces derniers de respecter leur cahier de charges.

Une autre observation importante porte sur l'absence d'une direction de contrôle de gestion. Cette fonction constitue la caméra de la société non pas pour déstabiliser l'équipe dirigeante, mais pour la renseigner sur le niveau d'évolution de l'activité. Elle aide le Directeur Général dans ses prises de décision et émet des signaux sur l'évolution de l'activité. A bien lire entre les lignes de cet organigramme, il ressort que cette fonction de contrôle de gestion est dissoute dans l'unité « comptabilité analytique » qui ne constitue qu'un outil du contrôle de gestion.

Au regard du niveau d'activité et voire de la taille de l'ETIP, il nous semble nécessaire de créer un service « FISCALITE » qui règle tous les problèmes liés aux impôts et aux cotisations sociales. La complexité d'une telle entreprise peut conduire à terme à des problèmes fiscaux susceptibles de freiner l'élan de l'entreprise. Nous constatons dans le cas de cette entreprise que la fiscalité se limite à la déclaration fiscale et sociale telle que mentionnée dans les tâches du service de la comptabilité générale.

Pour optimiser la gestion de cette entreprise, la refonte de son organisation est impérative en réduisant le nombre de direction de 06 (six) à 03 (trois). En lisant cet organigramme, l'on se rend immédiatement compte que l'effectif du personnel administratif est sensiblement égal à celui du personnel productif : 53 responsables Techniques contre 49 administratifs. Ceci traduit une structure administrative trop lourde. Nos propos sont étayés par les statistiques suivantes :

Tableau III.4 : Statistique des postes de responsabilité entre les fonctions administratives et Techniques

Fonctions	Nombre	%	Cumul
Direction Générale	25	24,5	24,5
Direction Administration et Ressources Humaines	15	14,7	39,2
Direction Financière	09	08,8	48,0
Direction Production	20	19,6	67,6
Yard Pétrolier Limbé	19	18,6	86,3
Direction Projet	14	13,7	100
TOTAL	102		

Source : l'auteur

Il convient de noter à la suite de ces statistiques que la Direction Générale est la direction qui regorge plus de responsables. La proportion y relative se situe à 24,5% c'est-à-dire quasiment le quart de l'ensemble des responsables de l'ETIP. Cet effectif est en inadéquation avec non seulement le niveau d'activité mais aussi du secteur d'activité dans lequel l'ETIP évolue. Une réforme est nécessaire pour arrimer l'organisation à la stratégie de l'ETIP.

La deuxième direction la plus peuplée en responsables est celle de la production avec 20 responsables (19,6%) ; puis vient le yard pétrolier de Limbé avec au marquoir 19 responsables ; la Direction Administration s'en tire avec 15 responsables ; la Direction projet, épine dorsale de l'ETIP est gérée avec un effectif de 14 responsables et enfin la Direction financière dénombre 09 responsables.

Cette configuration à notre sens ne peut efficacement favoriser la performance car les effectifs sont pléthoriques là où ils ne devraient pas l'être. Cela signifie implicitement qu'il y a un fort taux de recrutement dans ces directions administratives sans impact direct sur l'activité. Ce qui obère incontestablement les performances de la production en absorbant la totalité de la valeur ajoutée dégagée de l'exploitation.

Le squelette et l'activité de l'ETIP cernés, il est impératif dès à présent de se pencher sur les différentes structures de gouvernance qui assurent la gestion et le contrôle de l'entreprise observée. L'analyse du fonctionnement de ces structures délibérantes de l'entreprise permettra, dans le paragraphe suivant, de mettre en exergue nos observations ci-dessus mentionnées.

III.1.1.4. Fonctionnement des structures de gouvernance

L'objectif poursuivi à ce niveau est de procéder à une analyse critique des organes de gouvernance de l'ETIP. La démarche analytique suivie nous conduira à développer les missions de chaque organe et son rôle quant au contrôle de l'entreprise. Nous distinguerons à cet effet le contrôle interne exercé par le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale, et le contrôle externe assuré par le Commissaire Aux Comptes. La Direction Générale sera présentée dans le but de compléter les analyses car c'est elle qui fait l'objet de contrôle et sur qui repose la responsabilité de la gestion quotidienne de l'entreprise.

III.1.1.4.1. Assemblée Générale

Elle est l'organe suprême de gestion de l'ETIP et est constituée de l'ensemble des pourvoyeurs des fonds. L'Assemblée Générale est donc le point de rencontre des propriétaires de l'ETIP. Cerner cet organe suppose d'abord l'identification des personnes habilitées à y siéger en tant que propriétaires ; ensuite comprendre son mode de fonctionnement à travers les procès-verbaux des réunions.

a) *Effectif des actionnaires*

L'actionnariat de l'ETIP est entièrement constitué d'investisseurs institutionnels et de l'Etat. La spécificité de cet actionnariat est qu'il n'existe pas de particuliers comme actionnaires. Les tableaux ci-dessous illustrent la géographie du capital de l'ETIP à la création et au 31- 12 - 2009.

Tableau III.5 : Structure de l'actionnariat à la création en 1982

N°	Noms, Prénoms	Nombre de Titres	%
1	SNH	12 000	15
2	ONPC	16 000	20
3	SNI	12 000	15
4	CAMSHIP	8 000	10
5	CNCC	8 000	10
6	A&P APPLEBORG (Partenaire Technique Etranger)	24 000	30
TOTAL		80 000	100

Source : P.J.M TEDGA (1990) : Entreprises publiques, Etat et crise au Cameroun

Tableau III.6 : Structure de l'actionnariat au 31- 12-2009

N°	Noms, Prénoms	Nombre de Titres	%
1	SNH	622 473	41,5
2	PAD	137 827	9,19
3	MINFI	582 745	38,85
4	CAMSHIP	68 889	4,59
5	CSPH	88 066	5,87
TOTAL		1 500.000	100

Source : Rapport Assemblée Générale ordinaire exercice 2009.

Le constat majeur qui se dégage de ces tableaux est que tous les actionnaires de l'ETIP sont des personnes morales évoluant dans des secteurs d'activités liés et où l'ETIP réalise l'essentiel de ses activités.

La SNH (Société Nationale d'Hydrocarbure) est une société parapublique qui évolue dans le secteur pétrolier et détient la part significative des actions qui passe de 15% à la création à 41,5% en 2009. La CSPH (Caisse de Stabilisation des Prix des Hydrocarbures) est un établissement public administratif qui gère les prix des hydrocarbures en termes de régulation. Ces deux entreprises évoluent dans le même secteur d'activité.

Le PAD (Port Autonome Douala) est une entreprise publique qui exerce dans le secteur maritime et assure le transit. Sa position stratégique sur les berges du Wouri est un atout pour l'ETIP qui trouve une opportunité d'installation de ses matériels d'exploitation.

La CAMSHIP (Cameroon Shipping Line) est une société d'économie mixte qui mène ses activités dans le secteur maritime et assure le transport par mer. De la création à nos jours, elle est restée actionnaire, mais avec une réduction de sa part dans les actions de plus de 50%.

Le PAD et la CAMSHIP sont deux entreprises étroitement liées en termes d'activité car évoluant toutes dans le secteur maritime qui, soulignons-le, constituent le socle d'exploitation de l'ETIP. Les deux entités cumulent un pourcentage de 13,78%.

Le MINFI (Ministère des Finances) est le département Ministériel du gouvernement camerounais qui assure la tutelle financière des entreprises relevant du portefeuille de l'Etat. Il intègre le capital à la suite de la dissolution de l'ex-ONPC par transformation des actifs. Son pourcentage d'actions est significatif et il est le deuxième actionnaire après la SNH.

De façon symétrique, tous ces actionnaires interviennent dans des secteurs d'activité voisins, ce qui pourrait justifier la qualité de ces derniers dans la maîtrise de l'activité de l'ETIP car disposant de l'expertise nécessaire pour apprécier la stratégie envisagée ou à développer par la Direction Générale de l'ETIP sous le contrôle du Conseil d'Administration. La particularité de l'ETIP tient d'abord et avant tout à la spécificité de son activité basée sur la construction navale.

Cette analyse aurait gagné en pertinence si nous avions observé la géographie du capital sur une période relativement plus longue à savoir au moins cinq (05) années consécutives. De 1982 en 2009, l'ETIP a connu une augmentation de capital de 14 200 000 000 FCFA avec au passage la sortie du partenaire technique du capital social.

L'analyse par strate des actionnaires nous permet de définir successivement les 02 (deux) plus gros et les trois (3) plus gros actionnaires. L'effectif étant réduit, cette analyse ne sera pas très pertinente car il est facile pour ces actionnaires de s'entendre et de former la coalition nécessaire pour prendre des décisions ou voter des résolutions.

Tableau III.7 : Part du capital des deux plus gros actionnaires

N°	Nom, Prénom	%
1	SNH	41,5
2	MINFI	38,85
TOTAL		80,35

Source : auteur à partir de l'exploitation du rapport de l'AG 2009

Tableau III.8: part du capital des trois plus gros actionnaires

N°	Nom, Prénoms	%
1	SNH	41,5
2	MINFI	38,85
3	PAD	9,19
TOTAL		89,54

Source : auteur à partir de l'exploitation du rapport de l'AG 2009

La lecture de la géographie du capital de l'ETIP laisse apparaître un actionnariat concentré avec une majorité de blocage détenue par la SNH qui à ce titre conduit les débats en Assemblée Générale ordinaire.

La minorité de blocage n'est pas observée dans ce cas. Les deux petits porteurs à savoir la CAMSHIP et la CSPH cumulent une part du capital de 10,46%. Sur ce, ces actionnaires ne peuvent influencer le débat en Assemblée Générale si l'on s'en tient au principe selon lequel 1 voix = 1 action.

La part de détention du capital influence le comportement des propriétaires en Assemblée générale. Après avoir donc décrit succinctement la sphère du capital, il convient de décrypter l'organisation et le déroulement des réunions des assemblées à travers le procès-verbal.

b) La fonctionnement de l'Assemblée Générale

Le fonctionnement de l'Assemblée Générale de l'ETIP répond sur la forme aux recommandations du droit OHADA sur les sociétés Commerciales. A l'entame de la réunion, une liste d'actionnaires présents est dressée et signée. Il nous a été donné de constater que le PCA est aussi président de l'Assemblée Générale. Ce cumul de fonctions faciliterait l'adoption des décisions ou des résolutions proposées par le Conseil d'Administration.

Le président désigne les membres du bureau parmi les actionnaires. Ceux-ci sont qualifiés de scrutateurs et retenus en fonction de leur contribution au capital. Ainsi ne peut être scrutateur que les actionnaires ayant le plus grand nombre d'actions.

Dans le cas de l'ETIP, ont été appelés au bureau, la société Nationale des Hydrocarbures (SNH) représentée par son mandataire ; le Ministère des Finances représenté par son mandataire et la Caisse de Stabilisation des prix des Hydrocarbures (CSPH) représentée par son mandataire.

Si l'on s'en tient fermement au principe qui oriente le choix des scrutateurs, alors la CSPH ne devrait pas être membre du bureau de l'Assemblée Générale. Logiquement, c'est le représentant du PAD qui avait la latitude de participer aux travaux en tant que scrutateur. Aucun élément n'a été mis à notre disposition pour pouvoir justifier le choix de la CSPH comme scrutateur au lieu du PAD.

Par analogie, nous avons pensé à une coalition entre la SNH et la CSPH compte tenu du poids de leur relation dans l'activité pétrolière. L'association des deux actionnaires donne une part de 47,37% du capital ; ce qui favoriserait la cooptation de la CSPH comme membre du bureau. Une autre explication résulterait tout simplement de la discrétion du président de l'Assemblée Générale ordinaire.

Le bureau ainsi constitué, le président constate d'après la feuille de présence certifiée sincère par les membres du bureau, que les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins les trois quarts (3/4) des actions pour statuer en AGO, conformément aux statuts de l'ETIP.

Cette étape achevée, le président déclare l'AGO régulièrement constituée et communique l'ordre du jour sur lequel l'AGO doit délibérer. L'ordre du jour de l'AGO du 8 juillet 2010 et pour le compte de la 86^{ème} session :

1. Le rapport du Conseil d'Administration à l'AGO ;
2. La lecture du rapport du CAC sur l'exercice clos au 31 Décembre 2009 et du rapport sur les Conventions visées à l'article 431 de l'Acte Uniforme OHADA sur le droit des Sociétés Commerciales et des Groupements d'Intérêt Economique.
3. L'approbation du bilan et des comptes de l'exercice 2009 ;
4. Le quitus au Directeur ;
5. Le quitus aux Administrateurs et au CAC ;
6. L'affectation des résultats et le vote des résolutions ;
7. Pouvoirs pour formalités de publicité.

Les documents suivants sont mis à la disposition des actionnaires au siège social de l'entreprise quinze jours avant la réunion de l'AGO :

- Les statuts de la société ;
- Les récépissés des convocations individuelles ;
- La feuille de présence ;

- Le bilan et les comptes de l'exercice clos au 31-12-2009 ;
- Le rapport du conseil d'Administration à l'AGO ;
- Les rapports, général et spécial du CAC ;
- Les projets de résolutions.

Les préalables statutaires et juridiques satisfaits, le président de l'AGO ouvre les débats sur l'ordre du jour. Les actionnaires se livrent à un exercice d'échanges sur les différents points inscrits à l'ordre du jour.

Au regard des documents qui ont été mis à notre disposition, rien n'indique le sens des débats entre les actionnaires. Il n'est pas mentionné dans le rapport la contribution de chaque actionnaire au débat, ce qui ne permet pas de faire ressortir le point de vue exprimé par chaque actionnaire. A la fin des échanges, *constatant qu'aucun actionnaire ne veut plus prendre la parole, la prochaine étape est réservée au vote des résolutions* (tel qu'on peut lire dans les procès-verbaux).

A la lecture de toutes les résolutions soumises au vote, nous remarquons qu'elles ont été toutes adoptées à l'unanimité des voix exprimées. Cette situation peut implicitement signifier qu'il n'existe pas un réel débat en AGO et que les mandataires ou les représentants des actionnaires qui, rappelons-le, sont des entreprises et établissements publics administratifs, viennent restituer les positions ou idées de leur hiérarchie. Cela supposerait, toutes choses égales par ailleurs, que les décisions de l'AGO sont prises avant les réunions effectives, transformant l'AGO en une simple formalité légale.

A titre d'illustration, l'une des résolutions de l'AGO adoptées à l'unanimité des voix donne quitus au Directeur Général pour sa gestion au titre de l'exercice clos au 31-12-2009. Ce Directeur Général a été limogé deux mois plus tard par Décret Présidentiel, remettant ainsi sur la sellette la question de la pertinence et de la compétence des administrateurs d'une part ; et de la conscience dans la prise des décisions par l'AGO d'autre part.

Le comportement passif de l'AGO traduit les défaillances des mécanismes de contrôle relevant de sa compétence ; il s'agit surtout du non respect de la chaîne de responsabilité inhérente aux actionnaires en priorité et de l'absence de sauvegarde des intérêts de ces derniers. Cette faiblesse est imputable aux actionnaires qui sont tous des

personnes morales représentées par des hommes appelés à rendre compte à celui qui leurs a donné l'opportunité de siéger à l'AGO.

III.1.1.4.2. Direction Générale

a) *Organigramme*

La gestion des affaires quotidiennes de l'ETIP est confiée à la Direction Générale placée sous la responsabilité d'un Directeur Général, assisté d'un Directeur Général Adjoint. Les missions de la Direction Générale sont organisées de façon divisionnelle et comprend : un secrétariat, des chargés d'Etudes, des Départements, des Services rattachés et une cellule. La figure III.2 présente le schéma de cette organisation.

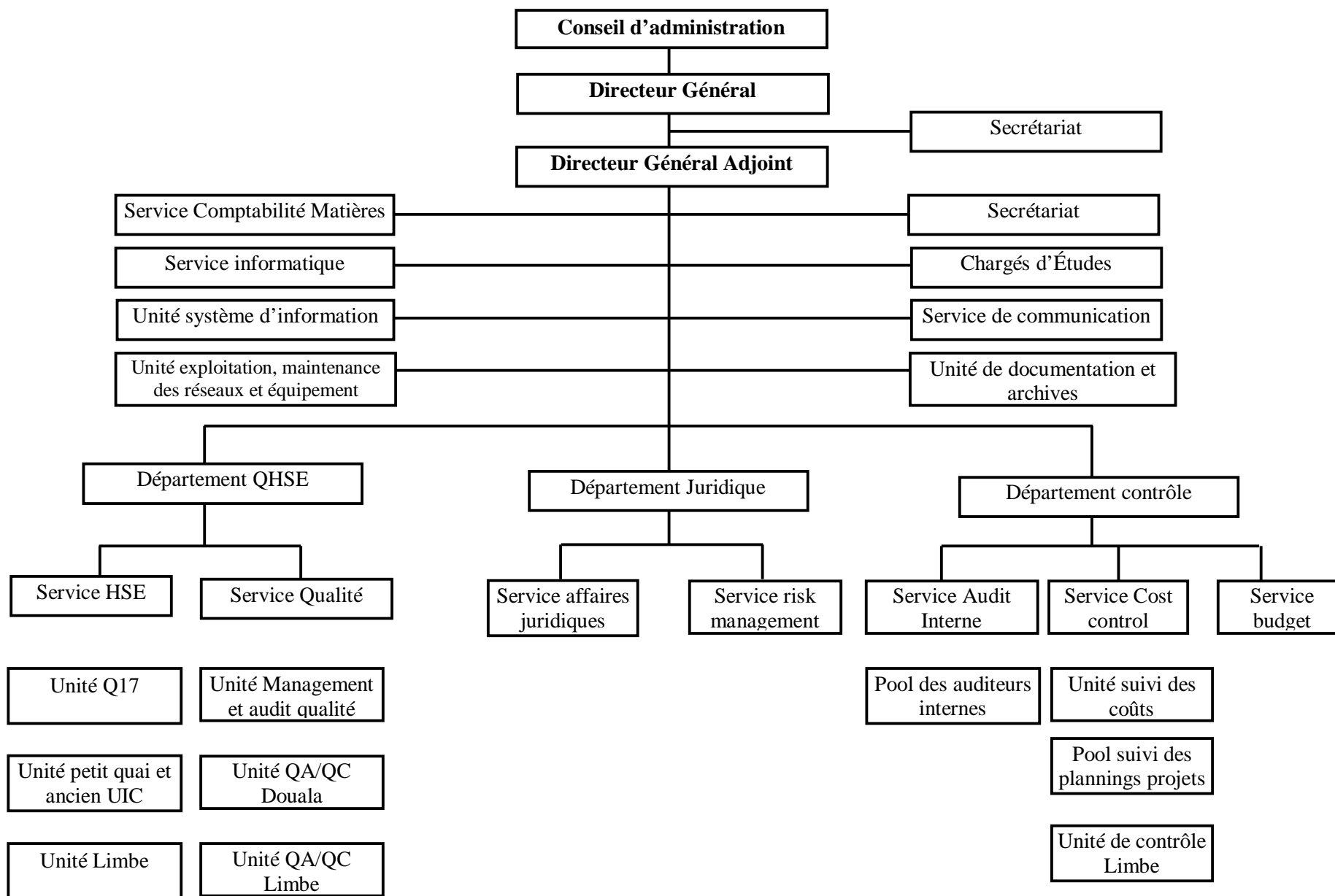
Notre ambition n'est pas de décrire toutes les fonctions rattachées à la Direction Générale, mais plutôt de porter un regard critique sur l'organisation. Le constat qu'il convient de faire de prime abord est que cette organisation est très rigide. Les liens de fonctionnalité entre les différentes fonctions ne sont pas explicites, ce qui peut créer un goulot d'étranglement dans l'exercice des missions et des tâches.

La fonction administrative qu'incarne la Direction Générale est lourde et comprend 30 (trente) postes. Ce nombre nous semble pléthorique pour une entreprise à la dimension de l'ETIP qui évolue dans un secteur d'activité à fort taux d'actifs spécifiques et nécessitant plus d'employés temporaires.

La circulation des informations pourra nécessiter un temps assez long à cause de l'absence des points focaux à l'intérieur des fonctions et de la non spécification des liaisons entre ces fonctions. En effet, l'organisation est conçue sous une forme verticale, avec une absence totale des relations horizontales. Cette absence de sens de collaboration est source de conflits à l'intérieur de l'entreprise.

La gestion de risque liée à l'activité de l'ETIP n'existe pas. Le service Risk management dont il est question dans ce cas porte uniquement sur les polices d'assurance, les déclarations de sinistres, la rédaction des contrats avec des tiers, le suivi des compagnies d'assurances, la négociation des contrats d'assurance, etc. En somme, il peut être constaté que ce service est créé uniquement pour gérer les polices d'assurances, ce qui semble à notre avis être un service sans fondement bénéfique pour l'ETIP.

Figure III.2 : Schématisation de l'organisation de la Direction Générale



b) Analyse des mandats et processus de nomination

Conformément aux dispositions de l’art 47 de la loi de 1999 portant statut des entreprises publiques, parapubliques et d’économie mixte, le Directeur Général est désigné parmi les administrateurs pour un mandat de 03 (trois) ans renouvelables deux fois. Ainsi, un DG relevant d’une des catégories de sociétés sus-citées peut passer au plus 09 (neuf) ans à la tête de l’entreprise.

En prenant la genèse de l’ETIP, il ressort que le premier Directeur Général de nationalité sri-lankaise a passé 03 ans à la tête de la Direction Générale ; le second de nationalité camerounaise y a passé 18 ans; le troisième de même nationalité y a passé 02 ans et le quatrième de nationalité sud-coréenne est en poste depuis le 1^{er} septembre 2010.

Le dépassement du nombre de mandats par le deuxième DG traduit non seulement la défaillance des organes de contrôle tels que le Conseil d’Administration et l’Assemblée Générale mais aussi la non application stricte de la loi de 99. Cette défaillance s’explique aussi par le type de régime politique en place au Cameroun où tous les pouvoirs, bien que théoriquement partagés, sont pratiquement concentrés entre les mains d’un seul individu. Le limogeage du dirigeant est l’œuvre de l’actionnaire majoritaire suite à une divergence de point de vue sur un projet à réaliser et à un audit commis par celui-ci qui a relevé des manquements dans sa gestion. Soulignons tout d’abord que le départ reste selon nous cette divergence d’intérêt qui relance ainsi le débat sur le respect des autres parties prenantes de l’Organisation. Il ne ressort nulle part dans le rapport commis par les contrôleurs externes la contribution des autres actionnaires à l’atteinte des objectifs poursuivis par l’actionnaire majoritaire. Cette démarche conduit d’après nous à la non prise en compte des intérêts des petits actionnaires emboîtant ainsi le pas de la **proposition (1)** qui stipule que *les intérêts des actionnaires minoritaires ne sont pas pris en compte*.

Pour les entreprises relevant de la loi de 99 et du droit OHADA des sociétés commerciales et du groupement d’intérêt économique comme c’est le cas pour l’ETIP, nous constatons tout simplement que les textes ne sont pas respectés pour ce qui est de la nomination. Le Directeur Général et son adjoint ne sont pas choisis parmi les administrateurs comme l’exige la loi mais plutôt nommés par décret présidentiel. Ceci constitue une entorse à la règle qui ne favorise pas les meilleures pratiques de gouvernance. Cette procédure de nomination est discrétionnaire, ne tient pas compte du profil de poste et est source de conflit de pouvoir. Le réseau relationnel est l’élément facilitateur de la nomination des dirigeants car il n’existe pas dans notre contexte de

marché de dirigeants. La cooptation reste le moyen ou la démarche privilégiée pour accéder au poste de Directeur Général ou de DGA.

Concernant le profil des DG, nous avons relevé que tous ont une formation en construction navale qui constitue l'activité principale de l'ETIP. Ce profil est bénéfique pour occuper des postes techniques et non d'administration qui sont réservés à ceux ayant eu une formation en management des organisations. La pertinence de notre argument tient aux fautes de gestion commises par ces dirigeants (dépenses non justifiées, l'opportunité de certaines opérations, la GRH, etc.).

Généralement, dans le contexte camerounais, ce sont les techniciens du domaine d'activité de l'entreprise qui sont nommés Directeur Général et non les techniciens de la gestion qui sont pétris des connaissances en management. Cette confusion de rôle pose des problèmes de gouvernance au sein de l'entreprise et la qualité du management est approximative. Le cas de l'ETIP en est une parfaite illustration au regard du comportement du personnel après chaque limogeage des DG. Le DG qui a passé deux ans à la tête de l'ETIP est un ancien employé de l'actionnaire majoritaire où il exerçait comme Directeur Financier.

c) Faits managériaux

1. Fusion-Absorption de l'entreprise Union Industrielle du Cameroun par l'ETIP. Pour cette opération, le CA avait été placé devant les faits accomplis où il n'avait plus de choix que de valider l'action entreprise par l'ex-DG aujourd'hui en prison. Elle a contribué à l'augmentation de l'actif net de l'ETIP et porte ce dernier à 1 473 341 362 FCFA. Cette opération a pour corollaire d'accroître les capacités de l'ETIP dans la sous région pour ce qui est des travaux industriels. Cet acte vient confirmer au moins partiellement la passivité du CA qui n'arrive pas à opérer un contrôle qualité et à définir une stratégie pour l'entreprise.

En augmentant les charges de structure de l'ETIP, cette fusion participe *urbi-orbi* des objectifs de rentabilité poursuivis. La spécificité des actifs de l'ETIP est un atout pour l'entreprise, mais également un risque en cas de succession managériale et de profil inadéquat du manager.

2. Amélioration et renforcement de l'équipe directoriale. Il a été procédé à la nomination de trois nouveaux directeurs de service, quatre chefs de département et un

Directeur Général. L'objectif poursuivi est de donner une bouffée d'oxygène pour le redécollage de l'ETIP.

Les postes concernés sont : la Direction Générale ; la Direction Commerciale et des Projets ; la Direction de la Production ; la Direction Financière et Comptable ; le Département Qualité Hygiène, Sécurité et Environnement ; le Département Travaux Industriels ; le Département Réparations / Constructions Navales Douala et offshore-Kribi et le Département Logistique. La principale difficulté réside dans la qualification ou la compétence des Hommes choisis.

3. Gestion-Organisation et Contrôle. L'ETIP a connu au courant de mars 2008 le limogeage de son Directeur mythique qui a passé 18 ans à sa tête. Ce bouleversement a entraîné une profonde réorganisation de l'entreprise qui a abouti à des mesures d'assainissement et de redressement mis en place par la nouvelle équipe dirigeante. Les mesures fortes portent sur :

- La suppression des repas servis aux agents dans les chantiers dont le coût supporté par l'ETIP est de 6 000 000 FCFA par mois. Un audit interne relève que cette activité était source de surfacturation et de facturation fictive. Alors, comment cela a pu seulement être détecté après le départ de l'ancien Directeur Général ? Ceci renvoie à l'efficacité de l'audit interne placé sous la responsabilité du Directeur Général et dans une certaine mesure du Conseil d'Administration qui aurait pu apprécier l'opportunité d'une telle dépense. La compétence des administrateurs dans ce cas dépend de la relation qu'ils entretiennent avec le Directeur Général.
- Les sociétés de gardiennage ont vu leurs contrats résiliés et remplacés par les agents de l'ETIP depuis le mois de juillet 2008. Les sommes versées par mois à ces sociétés de gardiennage étaient de l'ordre de 16 000 000 FCFA auxquelles il faut ajouter les pertes subies par l'ETIP lors de la présence de ces prestataires. La décision de résiliation de leurs contrats permet à l'entreprise d'économiser environ 7 000 000 FCFA par mois. On note à la suite de la suppression de ces contrats que l'ETIP était confrontée à un problème de management de la performance. Cependant, eu égard à la situation de tensions sociales permanentes dans la société,

il n'est pas garanti que le gardiennage assuré par les agents de l'ETIP augure un lendemain meilleur⁹⁴.

- La suppression depuis le 21 juillet 2008 de la prise en charge (hébergement et restauration) des agents au chantier de Limbé. Cette rubrique de dépenses coûtait 150 millions de FCFA par mois. L'opportunité d'une telle dépense reste à démontrer. Le plus souvent, les dirigeants choisissent l'entreprise prestataire sur des bases non conformes aux principes édictés dans le Code des Marchés Publics. Ou alors, les dirigeants possèdent des intérêts dans ces sociétés qui sont à notre sens qualifiées de « sociétés écran ».
- La résiliation du contrat du fournisseur Internet a permis à l'ETIP de dégager un gain de 10 millions par mois. Des irrégularités ont été constatées sur les services internet fournis par ce prestataire entraînant au passage le rejet de ses factures d'un montant de 21 millions de FCFA.
- La création d'un comité de conception des supports documentaires internes, le contrôle des consommations de carburant, la suppression de la sous-traitance relative à la mise à disposition du personnel, le contrôle des demandes d'emploi temporaires, etc. Ces décisions ont un impact bénéfique sur la gestion de l'entreprise.

Par ailleurs, les réformes ont également porté sur le renforcement des missions de contrôle du Département Contrôle de Gestion et Audit Interne. Les effets positifs de ces réformes peuvent être démontrés.

Le traitement de la paie était entaché des erreurs et des fraudes massives. La mission du CAC a permis de corriger ces errements et limiter au maximum la fraude⁹⁵. Ces erreurs voulues concouraient à l'amélioration des finances des bénéficiaires dont l'objectif est de soutenir l'équipe dirigeante à travers son leader.

Au total, une nette amélioration du management est à relever compte tenu de l'esprit qui prévalait au moment de l'ancienne équipe dirigeante. Il ressort du rapport d'activité

⁹⁴ Lorsque la sécurité était assurée par des partenaires extérieurs à l'entreprise, en cas de tensions sociales, il était vraisemblablement plus facile au manager de sécuriser les actifs que lorsque celle-ci est assurée par le personnel interne.

⁹⁵ Cette situation paraît surprenante quand on sait que le CAC de cette entreprise est le même depuis sa création. L'on peut interpréter cela par le fait que les informations pouvaient lui être cachées par l'ex-DG. Avec le nouveau DG, ex-cadre de l'entreprise majoritaire dans le capital qui est à l'origine du limogeage de l'ex-DG, le CAC doit certainement avoir eu plus d'accès à l'information.

2009 que différentes études étaient en cours pour corriger les dysfonctionnements et / ou les faiblesses relevés plus-haut (mise en place d'un système de pointage et de contrôle des temps de présence au travail, d'un logiciel de GRH, etc.).

Seulement, le DG qui a conduit toutes ces réformes s'est vu limogé seulement deux ans après son arrivée à la tête de l'entreprise. Il a été rétrogradé au poste de Directeur Général Adjoint, certainement sous l'appui de l'actionnaire majoritaire.

Malgré ces réformes du nouveau DG, durant son mandat inachevé, les tensions sociales qui constituaient l'un des problèmes principaux de l'entreprise, sont restées identiques ; les réclamations des employés sont celles connues sous l'ex-DG condamné. Il ressort de ce constat qu'on change les hommes sans toutefois changer de système qui régule le comportement des managers.

Au bout du compte, il ressort selon notre analyse que la mauvaise gouvernance observée accroît indubitablement les conflits entre les parties prenantes. Cela se concrétise par le volume de procès entre l'ETIP et ses partenaires (fournisseurs et clients, cf. tableau III.28) et les grèves répétées des employés qui ont un impact négatif sur les missions du CAC tel que nous l'avons mentionné au point *f des difficultés rencontrées* ci-dessous.

III.1.1.4.3. Conseil d'Administration

Il est l'organe de gestion suprême de l'ETIP et constitue la charnière centrale de contrôle d'une partie de son pouvoir délégué à la Direction Générale. Le décryptage du Conseil d'Administration de l'ETIP passera par la présentation de la configuration du conseil, l'analyse des procès-verbaux, la procédure de nomination des administrateurs, la rémunération, le mandat, etc.

a) *Composition du Conseil d'Administration*

La structure du Conseil d'Administration de l'ETIP est quasiment identique sur toute la période observée et les postes d'administrateur sont occupés par les actionnaires et les représentants de la tutelle financière, technique et de la Présidence de la République. Ainsi, le poste d'administrateur au sein de l'ETIP n'est pas *intuitu personae*.

Dans la vision actionnariale, le CA est l'organe de défense des intérêts des pourvoyeurs de capitaux. De nos jours, son rôle va au-delà et porte également selon la théorie des parties prenantes sur la prise en compte des intérêts des divers intervenants à la vie de l'entreprise (parties prenantes). Cette vision rejoint selon Trébulle, (2006) les

approches existantes tant en matière de comptabilité qu'en matière de droit des sociétés et de jurisprudence.

Une telle approche exige comme le souligne Pigé (2010) une cohérence entre les objectifs assignés au Conseil d'Administration et la composition de ce même conseil. L'efficacité du Conseil d'Administration est garantie par le mode de désignation de ses administrateurs et de la compétence de ceux-ci.

L'ossature du Conseil d'Administration est donnée au tableau III.9 pour les périodes 2008 et 2009.

Tableau III.9 : structure du Conseil d'Administration

N°	NOMS, PRENOMS	Qualité	Institutions Représentées	Fonction dans L'entreprise
01	J.C. MBIOMBO	PCA	-	Externe
02	I.A. FONGUE	ADM	PRC	Externe
03	P. ABDOU	ADM	CSPH	Externe
04	L. WAMBA	ADM	MINFI	Externe
05	J.R. ATANGANA NDENGUE	ADM	MINT	Externe
06	M. LAMBO	ADM	SNH	Externe
07	P.E. EBWEA	ADM	PAD	Externe
08	S. MANGA	ADM	CLGG	Externe
09	B. ATEBA OWONA	DG	ETIP	Interne

Source : procès-verbal Conseil d'Administration l'ETIP 85 et 86^{ème} sessions.

Cette configuration du Conseil d'Administration laisse apparaître qu'il n'y a pas d'administrateurs indépendants au sens strict du terme et choisis pour leurs compétences. Les administrateurs sont tous des actionnaires à l'exception de la Présidence de la République. Le conseil compte 08 membres, le Directeur Général n'est pas considéré comme un administrateur et sa présence au conseil se justifie par son rapport d'activité qu'il doit présenter. Le CAC participe au Conseil d'Administration selon la réglementation.

La configuration du Conseil d'Administration de l'ETIP n'intègre pas les diverses parties prenantes, encore moins le représentant des salariés, ni les scientifiques du domaine naval. L'absence des administrateurs indépendants qui, comme le précise (Hirschman, 1970) devraient être la voix des sans voix, ce qui renforcerait la cohésion des Organisations en évitant que les acteurs économiques mécontents, qui ne peuvent manifester leur mécontentement, ne quittent l'Organisation.

Tels qu'organisés, ces administrateurs ne nous semblent pas présenter les garanties d'indépendance car venant le plus souvent restituer les décisions prises par leurs institutions d'origine. Nous notons en fait qu'aucun administrateur n'est personne physique et sur ce, il est difficile d'observer l'évolution des mandats de la personne morale qui est d'office administrateur car détenant une part du capital.

Cependant, l'évolution du mandat peut s'analyser à partir de la personne désignée pour représenter l'institution. L'organe chargé de veiller aux respects d'exercice des mandats d'administrateurs étant implicitement défectueux pour des raisons quelconques, le renouvellement à l'infini des mandats s'est naturellement imposé par tacite reconduction.

b) *Analyse des procès-verbaux du Conseil d'Administration de l'ETIP*

Le procès-verbal est un document de communication interne à l'entreprise dressé après chaque session du conseil et retraçant l'exhaustivité des thèmes traités. L'ordre du jour varie en fonction des préoccupations de l'heure et porte sur des questions financières et stratégiques.

Pour la 85^{ème} session tenue le 16 février 2010, l'ordre du jour porte sur quatre points :

- Adoption du projet d'ordre du jour de la 85^{ème} session ;
- Examen et adoption du PV de la dernière session ;
- Examen et adoption du budget intégral de l'exercice 2010 :
 - compte rendu de la résolution sur le recrutement d'un directeur commercial ;
 - programme de réhabilitation et de modernisation de l'outil de production ;
 - budget 2010.
- Divers :
 - résolution pour négocier et signer la convention avec l'Etat relative à la rétrocession des fonds de contrepartie dans le cadre du financement du YPL ;
 - autorisation du Conseil d'Administration à la SNH pour convertir les fonds reçus dans le cadre de la certification de la JUP 111 ;
 - convocation du comité de rémunération sur la rémunération du CAC, l'harmonisation de la rémunération du personnel et l'optimisation des ressources humaines.

En date du 26 mai 2010, la 86^{ème} session s'est tenue avec sept points à l'ordre du jour :

- Adoption du projet d'ordre du jour de la 86^{ème} session ;
- Approbation du PV de la dernière session ;
- Compte rendu de l'exécution des résolutions et des recommandations du dernier conseil ;
- Rapport d'activité de l'exercice 2009 ;
- Examen et arrêt des comptes de l'exercice clos au 31/12/2009 ;
- Préparation du dossier de l'AGO.
- divers :
 - Protocole d'accord de partenariat avec NTI de la Corée du Sud ;
 - Nomination.

La contribution respective de chaque administrateur ne ressort pas dans le procès-verbal. Les débats pour des questions financières sont menés par le PCA, le DG et le CAC. Il ressort des documents que certaines décisions stratégiques sont prises hors conseil et plaçant ainsi cet organe devant les faits accomplis l'obligeant à valider. Ce sont par exemple les cas du protocole d'accord du partenariat avec NTI dont l'aboutissement a conduit à la nomination d'un Sud-Coréen comme DG ; et la réalisation du projet du YARD de Limbé engagé par l'ex-DG sans consulter le Conseil d'Administration au préalable pour avis.

Le Conseil d'Administration de l'ETIP, comme on peut le constater, veille au suivi de l'exécution des résolutions et recommandations décidées lors des précédents conseils. Cette veille décisionnelle n'est pas mentionnée à la 85^{ème} session pour appréhender la constance de cet esprit ; ce qui implique qu'au terme de la 84^{ème} session, aucune recommandation n'a été faite. Pourtant, chaque session de conseil vise un objectif précis au bout duquel, des actions fortes doivent être posées et partant des recommandations. La problématique de la pertinence des sessions et du bien fondé de celles-ci se pose avec acuité.

Le processus de nomination n'est pas explicite pour le recrutement des cadres ; le conseil valide les nominations des principaux cadres sur proposition du Directeur Général,

renvoyant à notre sens à la cooptation. Le travail de fond ayant abouti à ces nominations n'est pas précisé.

Entre le 09 août 2002 et le 18 juin 2010, le conseil s'est réuni 46 fois avec une moyenne de six (06) sessions⁹⁶ par an et une durée moyenne de 4h par session. La constance dans la tenue des sessions dénoterait de la volonté des administrateurs à travers leur PCA à jouer pleinement leur rôle. Toutefois, une pléthore de sessions à pour corolaire de fragiliser la trésorerie de l'entreprise et partant, affecter la rentabilité.

La multiplication des sessions dans ce contexte n'est pas de nature à assurer un contrôle efficace, eu égard aux points inscrits à l'ordre du jour, mais plutôt d'empocher les jetons de présence. Certaines décisions méritent d'être laissées à l'appréciation de la Direction Générale qui rendra compte au conseil au moment opportun au lieu de convoquer un conseil avec toutes les conséquences financières que cela comporte.

c) *Nomination, rémunération et turnover des mandataires sociaux*

Les mandataires sociaux (le DG, DGA et le PCA) de l'ETIP, comme toute entreprise relevant de sa forme juridique, sont nommés par décret présidentiel. Les administrateurs sont cooptés par les actionnaires qui, le plus souvent sont leurs employeurs. La procédure de nomination est discrétionnaire et basée sur les réseaux relationnels, le profil n'étant pas une priorité.

La rémunération du DG et du DGA est décidée par le Conseil d'Administration au moment de la négociation du contrat. Le salaire est fixe et n'est pas fonction de la performance ; cependant, il est prévu des primes en cas de réalisation des profits. Le risque de ce type de bonus est lié à la manipulation des données comptables. Dans cette entreprise, les incitations financières sont fortes et fonctionnent bien telles qu'on peut le constater à travers l'octroi des avantages induits, des primes et gratifications. Le tableau III.10 nous donne un panorama des distributions financières opérées aux administrateurs et DG.

Les fonctions d'administrateur sont gratuites selon le principe du droit actuel. Cependant, l'atténuation de ce principe contenue dans les dispositions des articles 431 de l'AUDSC et 58 (2) de la loi de 1999 autorisent les administrateurs à percevoir certains avantages à l'exclusion du remboursement des dépenses engagées dans l'intérêt de la société, ou encore « des rémunérations exceptionnelles pour les missions et mandats qui

⁹⁶La loi prévoit un minimum de deux sessions du CA par an mais est muette sur le maximum. Ce vide juridique entraîne la multiplication des sessions, très souvent pour des raisons pécuniaires.

leurs sont confiés... » (Article 432 de l'AUDSC). L'atténuation du principe de gratuité a ouvert une voie aux distributions de divers avantages⁹⁷, primes et gratifications non prévus par la loi.

Tableau III.10 : aperçu des différentes résolutions octroyant des primes et gratifications des 41^{ème}, 43^{ème}, 50^{ème}, et 57^{ème} sessions.

Sessions	Résolutions	PCA	Administrateurs	DG
41 ^{ème} tenue le 09 août 2002	1- le conseil accorde au DG et son épouse un voyage à l'étranger pour congé.			Montant non précisé.
43 ^{ème} tenue le 07 mars 2003	1-le conseil décide d'attribuer une prime de résultat au DG			-04 mois de salaire brut -08 millions de gratifications
	2-le conseil propose à l'AGO d'allouer une prime de surveillance aux administrateurs en raison des résultats enregistrés	10 000 000 FCFA	8 000 000 FCFA / Adm	
50 ^{ème} tenue le 16 avril à douala	1-le conseil décide d'attribuer une prime de résultat et gratification			-04 mois de salaire brut
	2-une prime de bilan			-10.000.000
	3- prime de surveillance aux administrateurs	12 000 000 FCFA	10 000 000 FCFA / Adm	
57 ^{ème} tenue le 11 avril 2005	1-le conseil attribue au DG une prime de résultat et gratification			-04 mois de salaires bruts
	2-prime de bilan			10 000 000
	3-le conseil propose à l'AGO d'allouer une prime aux administrateurs	12 000 000 FCFA	10 000 000 FCFA / Adm	
82 ^{ème} session tenue le 29 mai 2009	1-la rémunération des administrateurs décidée par le CA au terme des articles 432 et 438 de l'AUDSC	Il touche au même titre que les Adm.	- 23 000 000 FCFA / Adm au titre des exercices 2003, 2004 et 2005. - 5 000 000 FCFA / Adm au titre des exercices 2006, 2007 et 2008	
	Indemnités de fonction des administrateurs au titre de l'exercice 2008		92 000 000 FCFA	
	Prime de bilan			10 000 000 FCFA

Source : différents procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration.

Le décret de 1987 en son article 5 (4) prévoit une distribution de primes de résultat aux employés qui ne peut excéder 3 fois le montant du salaire de base mensuel. Cette disposition n'est pas respectée car le Conseil d'Administration a octroyé les primes sur la base du salaire brut. Concernant le DG, le conseil lui a accordé 04 mois de salaire brut au lieu de 03 mois de salaire de base comme l'indique le tableau.

⁹⁷ Les divers avantages servis au PCA au mépris de la loi sont entre autres : une dotation triennale pour l'équipement des résidences, des dotations mensuelles ou trimestrielles pour entretien des résidences et pour frais d'hôtel, des allocations pour carburant, téléphone, eau et électricité.

Le niveau de rémunération des administrateurs en termes de jetons de présence est très élevé au regard de la loi de 1987 qui fixe la rémunération des DG et des administrateurs. Ce traitement fort intéressant est à l'origine de l'exercice des fonctions au-delà de la durée légale parce que les mandataires sociaux sont tenus d'entretenir les réseaux (personnes ressources ayant appuyé leur nomination) qui leur ont permis de décrocher un poste d'administrateur.

En 2009, l'ETIP a servi des indemnités de 106 400 000 FCFA pour un effectif de 08 administrateurs ; il s'en suit que chacun a perçu en moyenne 13 300 000 FCFA. Les frais annuels des sessions du conseil s'élèvent par ailleurs à 171 177 861 FCFA avec une moyenne de six (06) sessions par an.

Par contre, en 2008, les indemnités servies étaient de 92 000 000 FCFA pour le même effectif ; les frais de conseil et d'assemblée s'élèvent à 102 088 411 FCFA et les jetons de présence de 43 437 500 FCFA. La société a connu une dégradation de la performance en 2009 avec paradoxalement une augmentation des indemnités des administrateurs et l'octroi d'une prime de bilan de 30 000 000 FCFA au personnel dont 10 000 000 FCFA au DG.

Le fort taux d'indemnité qui défie la réglementation sur la rémunération des administrateurs et dirigeants laisse entrevoir que les administrateurs ne sont pas choisis pour leur compétence ; la nomination s'apparente alors à une rente. Les administrateurs sont intéressés par les avantages qui accompagnent la nomination. Ces derniers donnent tous les pouvoirs au DG et se contentent des avantages non prévus par la loi de 1987. Chaque administrateur tire des avantages de la société en termes de positionnement, des marchés publics sans se soucier de la bonne gestion de l'entreprise. Ce constat permet de conclure que les administrateurs s'intéressent plus aux avantages qu'ils espèrent retirer de l'entreprise qu'à la performance.

L'octroi d'une rémunération au-delà du plafond et l'attribution des avantages extra aux administrateurs neutralisent leur activité de contrôle et les réduit au laxisme, assimilable à une complicité passive. La Chambre des Comptes du Cameroun et le CONSUEP ont relevé ces manquements dans leurs rapports en précisant que les DG gagnent dix (10) fois plus que la loi ne l'autorise. Cette observation semble cohérente avec notre **proposition(2)** selon laquelle *plus les incitations financières fonctionnent bien, moins les administrateurs s'investissent dans le contrôle*. Le référent du président de la

Chambre des Comptes N°803/CDC/CSC adressé au Ministre des Finances dont l'objet porte sur « Réglementation sur la rémunération et les avantages des dirigeants des établissements publics administratifs et des entreprises du secteur public et parapublic » en est une autre parfaite illustration.

Concernant le turnover, il est assez faible dans cette entreprise qui, depuis sa création, n'a véritablement connu qu'un seul dirigeant depuis 1988. L'ex-DG actuellement condamné à 12 ans de prison a passé 18 ans à la tête de l'ETIP, le premier DG a passé trois (03) ans, le troisième a dirigé pendant deux (02) ans et le quatrième est en poste depuis septembre 2010 pour un mandat d'un an renouvelable.

Le PCA assure ses fonctions depuis 1988. Cette longévité nous semble être une source d'inertie et de laxisme. Le dépassement de la durée de mandats est la règle et la démission ou la révocation est l'exception pour l'ensemble des administrateurs. Cette tendance s'observe dans la quasi-totalité des entreprises qu'elles soient publiques, parapubliques, économie mixte ou privées validant ainsi notre **proposition(3)** : *les administrateurs sont en place et pas de rotation.*

Les administrateurs étant par ailleurs des actionnaires institutionnels, le turnover n'est pas évident du fait du caractère intuitu personae du poste. Seuls les représentants peuvent roter. Cette rotation est alors dépendante du lien qu'on entretient avec la hiérarchie qui désigne les personnes à ce poste.

Le fonctionnement du Conseil d'Administration tel qu'il apparaît dans notre contexte donne un pouvoir fort au DG sur les administrateurs de sorte que ce dernier peut obtenir le renvoi d'un administrateur, l'inverse n'étant pas vérifié (cf. entretiens CDC et GICAM). Le caractère puissant du DG se concrétise avec son ancienneté au poste et sa position sur l'échiquier politique national. Cette situation favorise l'adoption des pratiques peu orthodoxes mais acceptées comme telles de tous sans justification. C'est le cas par exemple des manœuvres de détournements reprochés à l'ensemble des dirigeants incarcérés. Le constat fait sur le terrain et les informations véhiculées par les médias semblent conforter notre **proposition(4)** qui stipule qu'il *existe des pratiques acceptées mais non justifiées.*

Les pratiques sont le plus souvent acceptées parce que les administrateurs, premiers dénonciateurs, vont au Conseil d'Administration négocier le recrutement des membres de

leur famille. Et sur ce, ils n'ont plus le temps de lire ce que le DG soumet à leur attention (cf. entretien HN).

Cette proposition peut aussi être invalidée si l'on considère le résultat du contrôle externe ayant abouti à la mise à nu de ces pratiques qui ont cours dans les entreprises conduisant au limogeage des dirigeants et de leur interpellation. La principale observation des contrôleurs ainsi que les réponses aux entretiens confirment sans ambiguïté le non respect des normes et de la réglementation de la part des dirigeants. C'est ainsi que le SE du GICAM souligne dans l'entretien qu'il nous a accordé « qu'il est désolé de dire *dura les sed les* » qui signifie que la loi est dure mais il faut la respecter dans tous les cas ; les Auditeurs⁹⁸ du CONSUPE relèvent le même manquement notamment *la violation des statuts et du règlement intérieur, la faiblesse du système de contrôle interne, le non respect de la réglementation en vigueur, la tenue irrégulière de la comptabilité ou l'absence de comptabilité etc.*

III.1.1.4.4. Activité du CAC

Elle est résumée dans un document appelé lettre de mission pour le commissariat aux comptes. La démarche consistera à décrire la mission du CAC dans l'entreprise observée, l'organisation du travail, la procédure d'audit, présenter les difficultés rencontrées et analyser le contenu du rapport.

a) Mission dans l'entreprise l'ETIP

Le CAC est investi d'une mission légale prévue par les prescriptions des articles 710 et suivants de l'Acte Uniforme OHADA et le règlement CEMAC n°11/01 du 05 Décembre 2001. La forme juridique de l'ETIP à savoir SA (Société Anonyme) l'oblige à nommer un CAC.

La lettre de mission qui est la base contractuelle entre le CAC et l'ETIP précise les missions du CAC, la démarche à suivre, les responsabilités de la direction de l'ETIP et celles des auditeurs.

La mission du CAC au sein de l'ETIP porte sur :

- L'audit des Etats financiers selon les diligences de la profession ;
- Les vérifications spécifiques prévues par la loi ;
- Le projet Yard pétrolier de Limbé :

⁹⁸ Les Auditeurs donnent leurs avis sur un nombre important d'entreprises dans lesquelles ils ont effectué des missions de contrôle. Ce qui suppose que leur constat mérite d'être généralisé à l'ensemble des entreprises.

- Revue du système de contrôle interne du projet ;
- Revue des dépenses engagées dans le cadre du projet ;
- Vérification de la situation financière du projet.

La mission du CAC est légale et tout ce qui n'est pas contenu dans sa lettre de mission ne fait pas l'objet d'investigation. Ce phénomène ne peut garantir un bon contrôle dès lors qu'on sait que dans un contrat, on ne peut tout prévoir. Il peut avoir asymétrie d'information au moment de la définition des tâches du CAC dans l'entreprise ; l'objectif étant de l'éloigner de certaines réalités qui puissent nuire à l'équipe dirigeante.

Les vérifications légales dans un contexte sans marché financier solide comme au Cameroun, devraient s'accompagner des actions extra-légales dès lors que les faits priment sur le droit.

b) *Organisation d'audit*

Les travaux du CAC tels qu'ils apparaissent dans la lettre de mission sont conduits conformément aux normes professionnelles ou aux instructions reçues. Les étapes retenues pour l'accomplissement de l'audit à l'ETIP s'articulent autour de :

- *Normes d'audit* : les préalables à observer par le CAC avant d'émettre une opinion sur les états financiers de l'ETIP sont :
 - Revue et prise de connaissance des systèmes comptables et du contrôle interne développés par l'ETIP ; le but étant d'apprécier le degré de fiabilité de ces instruments.
 - Sondages et autres procédures jugés nécessaires pour l'authenticité des comptes. Ils portent sur les opérations quotidiennes de l'ETIP et la vérification de ses actifs et passifs. L'évolution des sondages est dépendante de l'évaluation faite du système de contrôle interne et de l'importance relative des risques d'erreurs ou de fraudes des éléments sondés.
- *Procédures d'audit* : les travaux du CAC sont structurés et contenus dans un plan d'audit qui intègre des seuils de signification en fonction des risques identifiés pour chaque variable. Les éléments pris en compte pendant les travaux sont :
 - Revue des principes et méthodes comptables appliquées pour établir les états financiers ;

- Revue de la présentation des informations financières pour en vérifier la conformité avec les obligations légales et les normes et pratiques comptables généralement admises ;
- Revue visant à s'assurer que les transactions actifs et passifs sont intégralement enregistrées ;
- Examen d'une sélection de transaction et comparaison avec les pièces justificatives prévues par la loi et les usages professionnels ;
- Vérification par sondage de l'existence physique des titres de propriété, de la réalité et de la valeur comptable des actifs ;
- Obtention des confirmations directes auprès de certains tiers des montants qui leur sont dus ou qu'ils doivent à la société (banques, clients, fournisseurs, société du groupe par exemple) ainsi que de toute autre information appropriée ;
- Obtention de confirmations écrites émanant des avocats et des affirmations écrites de la Direction.

c) *Limites inhérentes à l'audit et au fonctionnement des systèmes comptables et de contrôle interne*

Le CAC précise à ce niveau que le risque de non-détection d'une anomalie significative ne peut être totalement éliminé ; ce qui le conduit à souligner par la même occasion qu'il ne peut donner l'assurance que toutes les déficiences majeures dans le système comptable et de contrôle interne auraient pu être identifiées.

• **Contrôle interne**

La revue du système d'information comptable et de contrôle interne est déterminée dans les besoins conduisant à émettre une opinion sur les comptes de l'ETIP. C'est pour cette raison que le CAC précise que son commentaire relatif aux systèmes à communiquer à la direction portera uniquement sur les points relevés pendant les travaux et non sur toutes les améliorations possibles susceptibles d'être suggérées à la suite des travaux spécifiques plus approfondis.

• **Erreurs, Fraudes et irrégularités**

L'objectif de l'audit assigné au CAC est de détecter toute erreur significative contenue dans les livres comptables. Cependant, il n'est pas destiné et ne saurait être considéré comme servant à relever les irrégularités, détournements et fraudes éventuels.

Plus loin, il est mentionné que si l'examen du CAC révèle l'existence de telles anomalies, elles seront portées à la connaissance des organes compétents.

La dénonciation des irrégularités à travers l'information des actionnaires est explicitement précisée dans l'article 716 de l'Acte Uniforme OHADA. Cet exercice est bénéfique lorsque le CAC est choisi par l'Assemblée Générale et sans forte implication du Directeur Général. En ce moment, son indépendance ne souffre d'aucune contestation. L'ETIP est un exemple typique où on rencontre un CAC indépendant. Le refus du CAC de certifier les comptes de 2005 constitue le point de chute de l'ex-DG qui n'a pas présenté de justificatifs des charges enregistrées pour une valeur de 928 000 000 FCFA.

d) Responsabilité des parties prenantes

- *Les responsabilités de la Direction (ETIP).* Elles se limitent aux travaux internes à produire pour permettre au CAC de mener à bien sa mission. C'est ainsi que les responsabilités de l'ETIP couvrent :
 - la préparation des états financiers : il incombe à l'ETIP la responsabilité de la bonne tenue des livres comptables et de la production des états financiers donnant une image fidèle. Il est fait obligation à l'entreprise de mettre à la disposition du CAC, tous les documents et informations nécessaires à la réalisation de sa mission. Hormis les documents comptables, la société doit mettre à la disposition du CAC les procès-verbaux de toutes les assemblées des actionnaires et des conseils d'administration.
 - l'arrêté des comptes : il est l'œuvre du Conseil d'Administration ;
 - le contrôle interne : la direction est garante de la mise en place d'un système de contrôle interne approprié sans préjudice de toutes recommandations du CAC visant à l'améliorer.
 - les erreurs et fraudes (conformité avec les lois et les règlements) :
 - § La direction doit développer des systèmes visant à sauvegarder les actifs de l'ETIP, à prévenir et à détecter les erreurs et fraudes. En rapport avec son secteur d'activité, la direction doit s'assurer que l'entreprise n'évolue pas en marge des lois et règlements applicables à ses activités.
 - § Affirmations de la direction : il s'agit pour l'ETIP de confirmer certaines informations qu'il n'est pas possible d'obtenir de façon indépendante et qui ne sont pas enregistrées en tant que telles dans les comptes. Dans cette

optique, l'entreprise est tenue d'affirmer que toutes les informations importantes et pertinentes ont été transmises au CAC et qu'aucune de celles-ci n'a été omise ou dissimulée notamment en ce qui concerne des engagements pris ou reçus. L'affirmation portera aussi sur l'appréciation de la direction de l'ETIP du niveau de risque que les comptes puissent comporter des anomalies significatives résultant de fraudes.

- les conventions réglementées et convocation aux conseils d'administration et aux assemblées générales : d'après la loi, les entreprises sont tenues d'informer le CAC au sujet des conventions réglementées conclues et le convoquer à la réunion du Conseil d'Administration qui arrête les comptes de l'exercice, à toute autre réunion du conseil en lui adressant les avis de convocation dans les délais prévus par la loi.
- les documents et informations adressés aux actionnaires ou tenus à leur disposition doivent d'abord être adressés au CAC pour appréciation.
- *La Responsabilité du CAC.* Elle porte sur l'examen des états financiers dont l'objectif est d'émettre un avis sur les comptes et sur la situation patrimoniale et financière de l'ETIP. Il convient de remarquer que la préparation des états financiers n'entre pas dans le cadre de la mission du CAC de l'ETIP. Néanmoins, le CAC peut proposer des écritures d'ajustement, donner des avis et recommandations par exemple sur le choix et la pertinence des principes et méthodes comptables adoptés.

Il apparaît dès lors que, théoriquement, le CAC de l'ETIP cumule les fonctions d'expert comptable. Ce cumul de fonctions ne contribue pas toujours à la bonne gouvernance et concentre entre les mains d'un seul individu la mission d'audit et d'expertise comptable.

e) *Analyse du rapport du CAC exercice 2009*

- ***Rapport Général***

Il est rédigé en exécution de la mission confiée au CAC par l'AG. Ce rapport porte sur le contrôle et l'expression de l'opinion sur les états financiers arrêtés par le CA et les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

- *Opinion sur les Etats financiers*

Rappelant que l'audit a été effectué en conformité avec les normes de la profession applicable au Cameroun dans le cadre des articles 710 à 734 de l'AU OHADA et du

règlement CEMAC n°11/01-UDEAC-027-CM-07 du 05 décembre 2001, le CAC a émis l'opinion sur les points suivants :

§ *Réserves.* Elles portent globalement sur quatre éléments tant de l'actif que du passif du bilan et concernent :

- * Provision pour grosses réparations des Equipements. Le CAC après investigation nécessaire, estime que la provision dotée pour la réhabilitation des équipements est insuffisante eu égard à l'expertise indépendante qui a évalué à 6 milliards de FCFA les coûts des travaux urgents. L'attitude du CAC à ce niveau est d'attirer l'attention des dirigeants sur une probable non réalisation du projet envisagé car le budget a été sous-évalué. La provision dotée en 2009 est de 701 millions.
- * Charges immobilisées. Les éléments de coût contenus dans cette rubrique n'ont pas fait l'objet d'une analyse détaillée et approfondie. Le CAC souligne donc à cet effet qu'il est difficile de scinder les charges d'exploitation des dépenses d'investissement. La prise en compte global de ces charges conduirait à gonfler ce poste au bilan et par ricochet biaiserait son évaluation.
- * Immobilisations corporelles : 43 057 642 270 FCFA. Ce montant n'est pas appuyé par un inventaire physique des immobilisations, seul outil susceptible de contribuer à l'évaluation significative des immobilisations et par nature. L'attention est attirée sur la nécessité de toujours faire un inventaire à une période donnée. Ce travail extra comptable permet à l'ETIP de maîtriser son patrimoine, de produire une information fiable et fidèle, de rassurer sur l'exhaustivité de ses immobilisations, etc.

Ce rappel est surprenant dès lors qu'il est établi que chaque entreprise doit par respect aux principes édictés en comptabilité, tenir un inventaire chaque fin d'exercice. Le non respect de ces principes renvoie aux préoccupations de la gouvernance concernant la production de l'information fiable et exhaustive.

- * Manuel d'organisation et de procédures comptables. Cet instrument clé de la gouvernance d'entreprise se trouve au sens du CAC non conforme aux prescriptions du droit OHADA sur la comptabilité. L'inconvénient de ce

document réside sur l'absence de procédure financière. Alors on est en droit de se poser la question de savoir comment étaient gérés les fonds de l'ETIP sans procédure ? Ce vide réglementaire donne la latitude aux dirigeants de gérer au mieux de leur gré, entraînant au passage des comportements d'impunité constatés. Cette faiblesse organisationnelle est à l'origine des décaissements sans pièces justificatives et laisse présager que l'argent est tout autour et qu'il faut s'en servir.

§ *Incertitudes*

- * L'acquisition des équipements et matériels d'occasion auprès d'une société camerounaise a posé des problèmes juridiques relatifs à la propriété. Au delà de l'aspect contentieux que connaît l'ETIP, il se dégage un autre problème, celui de la valeur réelle des immobilisations objet du conflit entre le vendeur et l'ETIP.
- * Certains cadres financiers véreux ont été poursuivis pour malversations financières. L'impact de l'acte commis n'a pas été évalué sur la performance de l'entreprise encore moins, mis en évidence dans les états financiers de synthèse. Face à cette situation, le CAC a proposé l'application des dispositions de l'article 716 de l'acte Uniforme OHADA⁹⁹.
- * La violation du principe d'indépendance des exercices a été observée dans le cadre du traitement des factures d'un fournisseur. Le montant de la dette fournisseur est de 819 millions. Les investigations du CAC conduisent à émettre une hypothèse forte d'existence de transactions fictives.

Cet aspect de chose aurait pu être évité si d'une part l'ETIP disposait d'un département d'Audit Interne autonome et non directement rattaché à la Direction Générale et d'autre part si les employés disposaient d'un professionnalisme leur permettant de détecter des documents frauduleux par le biais des investigations personnelles.

Généralement, ces pratiques sont connues surtout du Directeur Financier qui paie ces prestations. Alors son implication au réseau frauduleux et son attachement au DG

⁹⁹ Article 716 de l'AUDSC : Le commissaire aux Comptes signale, à la plus prochaine assemblée Générale, les irrégularités et les inexactitudes relevées par lui au cours de l'accomplissement de sa mission. En outre, il révèle au Ministère public, les faits délictueux dont il a eu connaissance dans l'exercice de sa mission sans que sa responsabilité puisse être engagée par cette révélation.

constituent des obstacles à la dénonciation car il bénéficie d'un traitement particulier et de faveur.

§ *Incidences des irrégularités décelées*

Les irrégularités constatées par le CAC lors de sa mission relèvent d'une part que les comptes sont appuyés de documentations inadéquates des transactions – ce qui exprime implicitement la production des documents non probants et non sincères – et d'autre part que les états financiers n'ayant pas intégré les irrégularités non constatées ou décelées peuvent ne pas refléter l'image fidèle de l'ETIP.

§ *Observations*

Au terme des réserves et incertitudes, le CAC fait des recommandations sur certains postes du bilan, des litiges engagés ayant une influence sur la performance et tout acte engagé dans l'intérêt de l'entreprise. Ces recommandations visent à attirer l'attention des actionnaires, des administrateurs et des dirigeants sur certains faits de nature à influencer le niveau d'activité de l'ETIP. Les points abordés portent notamment sur la créance du client SAIPEN, le litige entre l'ETIP et le client STPMI OFFSHORE, l'expertise indépendante des équipements, la situation du personnel temporaire (litige) et le contrôle interne.

Le travail du CAC a permis également de révéler des dysfonctionnements au niveau du contrôle interne notamment dans la gestion des stocks, l'informatique et la passation des marchés.

– *Vérification et informations spécifiques*

Elles portent sur le compte débiteur de l'ancien Directeur Général d'un montant de FCFA 969 millions représentant les dépenses non justifiées. Cette situation renvoie aux observations faites par le CAC sur le manuel de procédures comptables qui n'a pas prévu de procédures financières. La défaillance des mécanismes de contrôle tant interne qu'externe est à l'origine de ce dérapage.

Au bout du compte et après toutes vérifications jugées nécessaires, le CAC certifie conforme et sincère les états financiers de synthèse et les informations contenues dans le rapport du CA.

- ***Rapport Spécial***

Il porte sur les conventions réglementées passées entre l'ETIP et les tiers - conformément aux dispositions des articles 442 et 438 de l'Acte Uniforme OHADA sur les sociétés commerciales - et les rémunérations des administrateurs.

Le rapport est dressé sur la base des documents servis par l'ETIP au CAC. Il n'est pas évident que le temps accordé au CAC puisse lui permettre de procéder à des vérifications substantielles et opportunes de la convention. La contribution du CAC a consisté à émettre son opinion sur les opérations suivantes entreprises par l'ETIP :

- *La concession d'exploitation d'outillage avec une ex-société portuaire (ONPC).*
Nous relevons que le tiers concerné par cette opération est un actionnaire de l'ETIP détenant 9,19% du capital. Cet acte est *a priori* conflictuel du point de vue juridique, car le tiers concerné est propriétaire de l'entreprise qui exploite les matériels. Le MINFI est entré dans le capital de l'ETIP suite à l'augmentation du capital du 09 janvier 2001 par apport en nature sur les matériels et outillage concédés par l'ex-ONPC. Le MINFI s'est adjugé cette part en raison de sa position de tutelle financière de l'ex-ONPC. Le montant de l'évaluation de cet apport en nature n'a pas été communiqué dans le rapport.
- *La convention d'établissement signé avec l'Etat.* L'administrateur impliqué dans cette opération est le MINFI à travers son représentant (WAMBA Lael). L'objectif du CAC est de s'assurer que l'opération se réalise en toute égalité et sans conflit. Nous ne saurons dire si au moment des débats ayant abouti à la conclusion de cette convention, l'administrateur concerné a été exclu des échanges afin de garantir la transparence.
- *La convention de prêt SNH-l'ETIP, avance en compte courant d'un actionnaire.*
L'objectif poursuivi est de s'assurer que l'opération se déroule dans les règles de l'art et de lancer des signaux nécessaires pour éviter tout dérapage.
- *La rémunération des administrateurs.* Le rapport fait état d'une somme globale de 106 400 000 FCFA versée aux administrateurs au titre des indemnités de fonction au cours de la période allant de janvier à Décembre 2009. Seulement, aucun détail de cette rémunération n'a été mentionné dans le rapport, encore moins le nombre d'administrateurs ayant touché pour un nombre de sessions

bien déterminé. Ce traitement global n'est pas de nature à favoriser la clarté des procédures de gestion des organes de contrôle.

Par ailleurs, soulignons que la rémunération des cadres n'est pas précisée dans le rapport. Son inscription au rapport doit permettre aux administrateurs et aux actionnaires d'avoir une vision claire sur la rémunération des principaux cadres. Cette absence dans le rapport pourrait signifier que le CAC n'a pas eu ces informations détaillées de la part de l'ETIP si l'on s'en tient à la formule ci-après : « *nous avons travaillé sur la base des documents fournis...* »

Les frais de conseils et d'Assemblées pour la même période se sont élevés à 171 177 861 FCFA. En comparant les deux rubriques de dépenses liées aux réunions de conseil et d'Assemblée, il ressort que les indemnités sont inférieures aux frais de conseils et d'Assemblée. Une fois de plus, les détails ne sont pas donnés pouvant permettre une meilleure lisibilité des postes de dépenses et procéder à une comparaison avec les standards internationaux sur les frais de conseil et les indemnités d'administrateurs au titre d'un exercice.

Les organes de contrôle, dans le cadre de leur fonction, ont engagé pour le compte de l'exercice 2009, les dépenses de 277 577 661 FCFA représentant 2,68% du chiffre d'affaires.

f) *Difficultés rencontrées*

Pour être efficace, le CAC doit effectuer ses missions selon les normes professionnelles admises tant sur le plan national qu'international. Il n'est plus seulement question d'émettre une opinion, mais la motiver. C'est ainsi qu'au cours de nos investigations chez le CAC de l'ETIP, nous avons relevé des difficultés propres au CAC - portant sur les Ressources Humaines (qualité et quantité) et le problème de planification des travaux - et celles relatives à l'ETIP.

- ***Difficultés spécifiques au CAC***

La planification de l'audit interne n'est pas bien assurée à cause de la mauvaise évaluation des intérim¹⁰⁰. Ce qui entraîne la mauvaise constitution des équipes devant se rendre sur le terrain. Ce manquement ne permet pas de respecter le chronogramme de

¹⁰⁰ L'intérim renvoie à la revue des procédures internes en termes de diagnostic. Alors si ce diagnostic est mal fait ou du moins si le cabinet a sous-évalué le contenu de ses dossiers de travail, alors il y aura des répercussions sur les délais des travaux ainsi que sur la composition des équipes des auditeurs.

travail fixé à l'avance et des rallonges sont effectuées pour pouvoir achever la mission entraînant au passage des coûts induits pour le cabinet.

Un autre souci majeur est celui des ressources humaines. Le cabinet ne dispose pas d'effectifs suffisants pour conduire à bon escient une mission d'audit. La qualité des ressources humaines n'est pas convaincante. Cette situation pourrait trouver des explications dans la mobilité des employés qui, après une petite expérience acquise, vont postuler pour de meilleurs emplois dans des grandes entreprises nationales et multinationales.

- ***Difficultés spécifiques à l'ETIP***

La bonne collaboration entre l'entreprise et le CAC est importante pour que ce dernier atteigne ses objectifs dans les meilleures conditions. Celle-ci est subordonnée à une meilleure organisation interne, laquelle suppose une bonne gestion saine assise sur des bases éthiques. Les problèmes auxquels fait face le CAC en entreprise reposent sur :

- L'incompétence du personnel à pouvoir cerner les enjeux d'une mission d'audit ;
- La réticence à la transmission des documents sollicités ;
- La rétention des informations par les collaborateurs subalternes ;
- L'indisponibilité et la difficile collaboration des interlocuteurs ;
- Les délais de récupération des informations très courts ;
- La grève assez permanente des employés qui fragilise le bon fonctionnement de l'entreprise et partant affecte négativement le travail du CAC.

g) Mandat du CAC dans l'entreprise de l'ETIP et nomination

L'exploitation des documents mis à notre disposition ne permet pas de nous prononcer sur la durée réelle du nombre de mandats exercé par le CAC. L'information recoupée auprès d'un cadre de l'ETIP qui requiert l'anonymat nous indique que le CAC est en poste depuis la création de l'entreprise à savoir 1988 dépassant ainsi largement la durée prévue par les textes.

La CDC¹⁰¹ a précisé dans son rapport sur l'application de la loi de 1999 publié en 2010 que l'exercice au-delà de la durée légale des CAC est la règle, ceci s'expliquerait

¹⁰¹ Après la lecture de ce rapport, nous nous sommes rapprochés de la CDC pour davantage creuser cette question du non respect de mandat et de la procédure de collecte des informations. La CDC par l'entremise de son chef de service informatique a souligné que cette affirmation relève de l'expérience des conseillers

selon nous par le mode de recrutement du CAC reposant notamment sur des liens entretenus entre les dirigeants de l'entreprise et le CAC (famille, amical, camaraderie, clan, etc.).

Ce comportement se vérifie dans la quasi-totalité des entreprises privées où le recrutement du CAC est guidé par une relation forte vécue dans le passé et dont on éprouve du mal à lui retirer la mission dès lors que ce dernier travaille sous la botte de son « ami dirigeant » ; corroborant ainsi notre **proposition(5)** qui souligne que les CAC *sont en place et pas de rotation. Pas de rotation à notre sens suppose une rotation presque nulle.*

III.1.2. ANALYSE DES PERFORMANCES

La performance est un concept multidimensionnel dont sa manipulation dépend des objectifs à atteindre. Ainsi, le contenu de la performance n'est pas figé et dépend le plus souvent des contextes de recherche et de la disponibilité des informations. Il convient nous semble-t-il, qu'avant de définir les approches qui sous-tendent la performance (approche financière et approche non financière), de cerner en priorité les contours de ce concept.

III.1.2.1. Le concept de performance : une notion envahissante aux racines profondes

Si l'on s'accorde avec Lenz (1981) qu'aujourd'hui, la performance est un construit, ce consensus se brise dès qu'il s'agit de choisir les indicateurs permettant de la mesurer. La performance a toujours été un sujet controversé et chaque personne qui s'y intéresse l'aborde sous l'angle d'attaque qui lui est propre. Ceci explique incontestablement le nombre important de modèles conceptuels et les nombreuses approches élaborées autour de cette notion.

D'après Miller et Toulouse (1986), il convient d'intégrer la stratégie, la structure, le style de décision et la personnalité des dirigeants dans l'évaluation de la performance. Ils définissent ces critères de la manière suivante : la stratégie correspond aux différentes manœuvres génériques au sens de Porter (1981) ; la structure quelle que soit sa forme permet de répondre aux objectifs fixés ; le style de direction au sens de Mintzberg (1973) et Ansoff (1968) ; et les caractéristiques personnelles des dirigeants telles que son profil psychologique.

maîtres qui ont rédigé le rapport et maîtrise bien les entreprises de l'échantillon et les différents acteurs des organes de gouvernance. L'approche par les faits est privilégiée dans l'étude menée par la CDC ainsi que la nôtre surtout pour cette catégorie d'information où les entreprises véhiculent des informations erronées.

Venkatraman et Ramanujam (1961) proposent de représenter la performance en strates financières, opérationnelles et organisationnelles, sans pour autant préciser à quels indicateurs de performance ces trois strates renvoient. Il apparaît dans leur logique une distinction des niveaux de performance en fonction des objectifs poursuivis.

Cette analyse intègre simultanément les mesures financières et non financières de la performance qu'il convient de présenter dans ce qui suit.

III.1.2.1.1 L'approche financière

Les gestionnaires à l'origine s'appuyaient sur des éléments essentiellement financiers pour évaluer la performance de leur entreprise. La performance économique et financière est évaluée à partir des documents comptables dont l'indicateur le plus facilement disponible est le résultat comptable. La principale difficulté de cette mesure comptable du résultat pour appréhender la performance est liée au fait qu'elle est non seulement exprimée en valeur absolue, mais est parfois éloigné de la réalité de l'entreprise en raison des pratiques comptables destinées à favoriser une présentation avantageuse. Bernheim *et al.* (1999) estiment que toute projection faite à partir des résultats comptables, aussi fiables et neutres soit-ils, peut être trompeuse.

L'approche dominante de la performance financière est celle de la valeur actionnariale dont les fondements sont les suivants : si on suppose que les marchés sont concurrentiels et efficaces informationnellement, que les dirigeants sont les agents fidèles des actionnaires, que ces derniers sont les seuls créanciers résiduels, alors, il y a confusion entre la maximisation de la richesse des actionnaires et l'efficacité allocative globale. Ces hypothèses n'étant pas respectées en raison surtout des externalités, la mesure de la performance comme le relèvent Charreaux et Desbrières (1998) à partir de la seule richesse des actionnaires est contestable.

Au-delà des critiques traditionnelles qui peuvent être adressées à l'approche actionnariale ; la difficulté d'évaluer la création de valeur pour les entreprises non cotées¹⁰² conduit inévitablement à recourir à des mesures comptables ne représentant au mieux que des approximations grossières de la performance.

¹⁰² Le marché financier camerounais étant encore en gestation, il est difficile d'évaluer le coût des fonds propres des entreprises non cotées, caractéristique principale de notre échantillon. La mesure de la création de valeur par EVA ou le profit économique est remise en cause à partir du moment où l'on ne peut pas évaluer ou déterminer le coût moyen pondéré du capital.

Dans cette perspective, la seule mesure qui soit intéressante en tant qu'approximation comptable est le taux de rentabilité des capitaux propres représenté par le ratio Résultat net/capitaux propres¹⁰³. La faiblesse de ce dernier est d'être très sensible aux manipulations comptables.

III.1.2.1.2. L'approche non financière

Par contraste avec les limites reconnues aux indicateurs financiers, il est cependant clair que les facteurs de compétitivité ne se déclinent plus à travers le seul aspect quantitatif mais également à travers des aspects qualitatifs tels que la réactivité, la qualité de service, le délai, la pertinence, la cohérence, etc. A cet effet, Marmuse (1997) distingue trois dimensions de la performance :

- la performance stratégique qui correspond aux approches par l'excellence de Peters et Waterman (1983), ou encore d'intervention stratégique de Hamel et Prahalad (1989) ;
- la performance concurrentielle qui rassemble les travaux de Hax et Maylounf (1983) en termes d'analyses des systèmes concurrentiels ; le modèle de Porter (1981) avec les cinq forces concurrentielles ; ou encore de Ansoff (1968) à travers l'idée d'écart stratégique ;
- la performance socio-économique basée sur l'idée de la performance organisationnelle de KALIKA (1995) et la notion des coûts implicites de Savall (1997).

Dans la même perspective, la réflexion de Bughin, *et al.* (1999) se fonde sur un système de mesures non financières dont le modèle prend en compte quatre facteurs en relation avec la stratégie, la dimension clients, la dimension financière, processus interne d'apprentissage et de croissance.

Les deux analyses financière et non financière de la performance ainsi définies, il conviendrait à présent de procéder à l'évaluation de la rentabilité.

¹⁰³ Cette mesure de rentabilité très critiquée n'est pas forcément un mauvais indicateur car plusieurs études empiriques ont révélé qu'elle constitue un meilleur prédicateur de la performance boursière qu'EVA – BIDDLE *et al.* (1997)^a pour les Etats-Unis ; PARLETE (2000)^b pour la France.

III.1.2.2. L'analyse des performances financières

La pérennité d'une organisation est tributaire des performances réalisées et du mode de gouvernance mis en place pour les garantir. Dans un contexte sans marché financier comme le Cameroun, deux types d'indicateurs de performance peuvent être retenus et ceci surtout en raison de la disponibilité des informations notamment la rentabilité financière et l'évolution du chiffre d'affaires.

III.1.2.2.1. L'étude de la rentabilité

La notion de rentabilité est exprimée par le ratio résultats/moyens. Les conditions d'appréciation de la rentabilité dépendent des objectifs des différents agents économiques concernés par l'activité de l'entreprise.

D'un point de vue financier, seule la rentabilité du capital investi par les actionnaires (capitaux propres) est significative, puisque les capitaux empruntés sont rémunérés avant le calcul du bénéfice.

L'expression la plus couramment utilisée de la rentabilité est le ratio

$$Rj = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Selon le cas, on préférera au bénéfice net, le résultat net d'exploitation ou le bénéfice courant, chaque fois que le bénéfice net de l'exercice est affecté par des opérations exceptionnelles telles que les cessions d'actifs dégagant d'importantes plus-values.

L'analyse de la rentabilité est faite sur une période de deux ans (2008 et 2009). Le choix de 2008 est stratégique parce qu'il cadre avec le remplacement du DG et 2009 marque le règne de la nouvelle équipe dirigeante.

Une étude comparative de performance est faite afin d'apprécier l'effet de la succession managériale sur l'amélioration des capitaux investis, eu égard aux actifs spécifiques de l'ETIP dans notre contexte. Le tableau suivant présente la rentabilité financière obtenue à partir des données de la Déclaration Statistique et Fiscale.

Tableau III.11 : Calcul de la rentabilité financière

Indicateurs	2008	2009
Résultat net	2 206 947 114	55 313 251
Capitaux propres	21 953 133 310	22 008 446 561
Rentabilité financière	0,100	0,002

Source : Déclaration Statistique et Fiscale et calculs de l'auteur

Il ressort de ce tableau qu'entre 2008 et 2009, le résultat net a connu une diminution de 2 151 633 863 FCFA, soit 97,5%. Par contre, les capitaux propres se sont améliorés de 55 313 251 FCFA, soit 0,002%. La variation des capitaux qui cadre avec le résultat net de 2009 exprime la non distribution de dividendes.

Le remplacement de l'ex-DG a entraîné une dégradation importante de la rentabilité financière qui est passée de 0,100 à 0,002. Cette décision du Conseil d'Administration a conduit, pour le moins à court terme, à une perte de valeur des actifs de l'ETIP.

Au regard de l'actualité qu'a connue l'ETIP en mars 2008, il est clair que le remplacement du dirigeant n'a pas été suffisamment préparé à l'avance pour faciliter la transmission de certaines informations stratégiques à la nouvelle équipe.

Cette contre-performance trouve des explications d'une part dans le capital humain du dirigeant sortant couplé à sa bonne expérience dans l'entreprise qui influent sur la performance ; ce qui conduit à mentionner qu'il existerait des contrats implicites entre les tiers (clients et fournisseurs) et le dirigeant. D'autre part, les prestations de services fournies par l'ETIP dans son domaine seraient garanties par des liens établis entre les acheteurs de services et le dirigeant ainsi que la qualité ou alors le savoir-faire qui est directement rattaché à la personne du dirigeant.

L'évolution des principaux indicateurs de gestion tels que résumés dans le tableau ci-après ne permet pas de conclure unilatéralement à la croissance soutenue des performances de l'ancienne équipe. Ce qui convient de relever est la détérioration de ces indicateurs en 2009.

Tableau III.12 : Évolution des indicateurs de gestion

Indicateurs	2007		2008		2009	
	Montant	% CA	Montant	% CA	Montant	% CA
CA	29 752 112 802	100,00	19 826 324 573	100,00	10 324 765 532	100,00
Marge brute / Matières	21 105 859 778	70,94	18 557 056 482	93,6	8 910 940 141	86,31
VA	4 513 950 783	15,17	7 814 066 279	39,41	3 740 292 823	36,23
EBE	-3 105 635 346	-10,44	1 772 677 599	8,94	-1 697 335 770	-16,44

Source : Rapport 86^{ème} session

La nouvelle équipe dispose à sa tête d'un DG n'ayant pas une bonne connaissance technique des activités de l'ETIP. Ce dernier, rappelons-le, est l'ancien directeur financier du principal actionnaire qui l'a incontestablement imposé.

Après avoir mis en relief la rentabilité financière, la suite est consacrée à l'étude de l'évolution du chiffre d'affaires.

III.1.2.2.2. L'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires

Soulignons à toutes fins utiles que le chiffre d'affaires dans le cas de l'ETIP est un indicateur pertinent de mesure de la performance en ce sens qu'il ne tient pas compte du comportement de l'environnement, mais plutôt de la capacité de l'équipe dirigeante à décrocher des contrats. L'actualité de l'ETIP nous amène d'abord à présenter le budget 2009 en termes de chiffre d'affaires, ensuite à procéder à l'étude de l'indicateur « chiffre d'affaires » sur deux ans. Les objectifs en termes de chiffre d'affaires fixés par la nouvelle équipe sont résumés dans le tableau III.13 avec les réalisations et les écarts.

Tableau III.13 : budget du chiffre d'affaires par catégorie d'activité en 2009

Activités	CA	Budget Correspondant	Ecart (1) - (2)	Taux réalisation
Marine	5 046 103 692	7 713 900 000	-2 667 796 308	65%
T. industriels	2 492 990 400	4 326 826 000	-1 833 835 600	64%
Offshore	944 509 292	12 000 000 000	-11 055 490 708	8%
Agence	740 174 992	1 971 390 000	-1 231 215 008	46%
Produits Divers	1 100 987 166	1 082 140 000	18 847 166	102%
Total	10 324 765 532	27 094 256 000	-16 769 490 458	38%

Source : Rapport 86^{ème} session

Le montant total des prévisions affiche bien les ambitions de la nouvelle équipe dirigeante qui souhaite augmenter le chiffre d'affaires par rapport à l'exercice 2008 de 22,5%, soit 4 973 770 427 FCFA. La baisse est plus observable dans les activités techniques de l'ETIP.

L'atteinte de ces objectifs nous semble t-il, devrait indubitablement passer par le maintien des clients du portefeuille existant, mais aussi par la conquête de nouvelles parts de marché. Il ressort du précédent tableau que ces objectifs n'ont pas été atteints, le taux de réalisation se situe à 38%. Ce constat conduit à présenter la variation du chiffre d'affaires

afin d'en évaluer l'impact du changement de dirigeant sur son évolution. Le tableau III.14 nous donne la quintessence du mouvement du chiffre d'affaires.

Tableau III.14 : Variation du chiffre d'affaires 2008 et 2009

Activité	CA 2009	CA 2008	VARIATION	Taux (en %)
Marine	5 046 103 692	6 186 667 189	-1 140 563 497	-18
Travaux industriels	2 492 990 400	1 505 498 605	987 491 795	66
Offshore	944 509 282	12 546 275 346	-11 601 766 064	-92
Agence	740 174 992	868 083 037	-127 908 045	-15
Divers	1 100 987 166	1 013 961 396	87 025 770	9
Total	10 324 765 532	22 120 485 573	-11 795 720 041	-53

Source : Rapport 86^e session CA

Comme on peut le constater, la variation est négative de l'ordre de -53%. Le remplacement du dirigeant a eu un impact négatif sur l'évolution du chiffre d'affaires. Les indicateurs de performance de l'année 2008 sont imputables à l'ancienne équipe dirigeante défaite en mars 2008 qui avait déjà engagé de nombreux travaux dont il ne restait plus qu'à suivre la réalisation. L'année 2009 totalement imputable à la nouvelle équipe managériale n'a connu que la dégradation des indicateurs de performance.

La principale conclusion à laquelle nous aboutissons est que le limogeage du dirigeant a eu une influence négative sur la performance de l'ETIP. Le nombre d'années passées à la tête de l'ETIP par l'ex-DG lui a permis en dehors de sa compétence dans le domaine, de se constituer un réseau relationnel externe important entraînant au passage la sympathie et la fidélité de certains clients qui n'ont pas renouvelé leurs contrats après son départ. Ce comportement trouve son pesant d'or dans le management du type traditionnel qui prévaut dans les entreprises camerounaises où le dirigeant est au centre de toutes les décisions stratégiques.

Les indicateurs mis à contribution montrent pertinemment que le limogeage du dirigeant n'est pas dû à sa contre performance, encore moins à la fin de son mandat qui expirait selon la loi de 99 en 2006. La non justification de certaines charges passées en comptabilité serait à l'origine de son éviction.

Le caractère décroissant des deux indicateurs de performance entre 2008 et 2009 concourt à conforter notre **proposition (6)** de recherche qui précise que *la mauvaise*

gouvernance rejaillit sur la performance économique. Dans notre cas, cette influence est négative.

III.1.2.3. L'analyse des performances non financières

Elles portent sur les éléments tant qualitatifs que quantitatifs à travers la satisfaction des tiers et notamment le personnel par le biais des conditions de travail, de la rémunération et des mouvements des employés ; les clients et les fournisseurs.

III.1.2.3.1. Rémunération des employés

Elle constitue la variable importante de la motivation du personnel et en même temps, constitue une source de conflit. Son évolution a un impact sur le niveau d'activité de l'entreprise. L'analyse de la masse salariale en rapport avec les effectifs guidera notre réflexion.

Tableau III.15 : Rémunération au 31-12-2009 et 2008

	2008	2009	Ecart
Salaires	5 802 388 038	5 437 628 593	-364 759 445
Effectifs	1770	1 396	-374
Salaire moyen	3 278 185	3 895 149	616 964

Source : Rapport 86^e session CA

Entre 2008 et 2009, l'entreprise a réduit ses effectifs de 374 employés sans que les salaires ne suivent la même proportion. En raisonnant en termes de moyenne salariale par employé, la masse salariale se situerait à 4 211 587 403 FCFA. La différence est imputable aux éléments exceptionnels¹⁰⁴.

Les ressources humaines contribuent à la réalisation des objectifs de l'ETIP parmi lesquels le chiffre d'affaires. Elles doivent donc être en adéquation avec le niveau d'activité. Les tableaux ci-après résument le poids des ressources sur le niveau d'activité de l'ETIP, en faisant ressortir la contribution de la formation.

¹⁰⁴ Les éléments exceptionnels portent la décoration de 165 000 000 FCFA ; le droit des employés démissionnaires de l'ex-UIC de 226 000 000 FCFA ; les éléments normaux suite fusion UIC de 500 000 000 FCFA et l'assurance personnel de 270 000 000 FCFA.

Tableau III.16 : Comparaison du niveau d'activité aux ressources humaines (montant en millions de FCFA)

Rubriques	Années	2007	2008	2009	Budget 2010
Chiffres d'affaires		29 752	19 826	10 325	25 047
Coût de main d'œuvre		7 620	6 042	5 438	4 209
Poids relatif du personnel sur le chiffre d'affaires		26%	30%	53%	17%

Source : Rapport 86^e session CA

Tableau III.17 : Masse Salariale 31-12-09 en millions de francs CFA

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	J	O	N	D
Temporaires	85	86	91	70	73	90	100	118	91	95	79	78
Permanents	358	297	298	286	289	595	286	539	243	284	254	654
Total	443	383	389	356	362	685	386	657	334	379	333	732

Source : Rapport 86^e session CA

Tableau III.18 : Effectifs d'employés formés et coût de la formation en 2009

Spécialités	Nombre des Agents	Coûts en FCFA
Recyclage soudeurs	100	33 369 782
Perfectionnement des tuyauteurs	16	21 970 080
Perfectionnement des mécanismes de Fabrication	28	320 000
Perfectionnement des mécanismes de Fabrication	14	200 000
Séminaires	09	3 352 125
Certificat des échafauteurs	22	3 200 000
Recyclage des Responsables sécurité incendie	02	Sans frais
Habilitation sur la conduite des grues	05	Sans frais
Stages académiques	25	Sans frais
Total	221	62 411 987

Source : Rapport 86^e session CA

Au regard des tableaux ci-dessus, nous constatons qu'il existe une inadéquation entre le niveau d'activité et le chiffre d'affaires. L'effectif pléthorique et la masse salariale affectent négativement le résultat, validant une fois de plus notre **proposition (6)** « *la mauvaise gouvernance rejaillit sur la performance économique* ». La politique de formation développée n'a en rien contribué à améliorer la performance à court terme. Le coût de formation représente 0,604% du chiffre d'affaires réalisé en 2009 tandis que le résultat net représente 0,535%.

A partir de 2010, l'ETIP s'est engagée dans la voie de l'optimisation du personnel tant en quantité qu'en qualité et voire en coût. Cette optimisation contribuera à l'utilisation

efficace du personnel qui était jusqu'alors ignorée dans les sciages managériaux de l'ETIP.

III.1.2.3.2. Conditions de travail

La baisse progressive des activités de l'ETIP est due aux conditions de travail précaires que connaissent les employés, traduites à travers le statut des employés dans l'entreprise, les avancements et l'adhésion au syndicat.

a) *Adhésion au syndicat et mutuelle en entreprise*

La liberté est reconnue à tout employé d'adhérer à un syndicat de son choix relevant de sa branche d'activité et l'obligation est faite à l'employeur d'organiser les élections du délégué du personnel.

Nous avons relevé au cours de nos enquêtes que ces actions n'étaient pas concrétisées au sein de l'ETIP et qu'au Cameroun, il n'existe pas de syndicat des travailleurs dans la branche d'activité de l'ETIP. Cette carence syndicale est un handicap pour l'épanouissement des travailleurs.

Pour ce qui est de la mutuelle des employés à la tête de laquelle se trouvent des délégués du personnel, la Direction Générale à travers celle des ressources humaines n'a pas capté le bien fondé de la mise sur pied de cette structure dont l'objectif est de défendre les droits des travailleurs.

La présence des délégués du personnel est toujours perçue dans notre contexte comme une menace au développement de l'entreprise. Ceux-ci sont des courroies de transmission entre les organes de gestion et les employés. L'inefficacité de leurs actions est imputable à la corruption.

b) *Avancements et statut de l'employé*

Ils sont à l'origine des mouvements de grève qu'a connus l'ETIP. Les réclamations des grévistes portent assez souvent sur leur état d'avancement ainsi que leur statut. Depuis quelque temps, les avancements sont gelés et les termes d'embauche ne sont pas explicitement mentionnés dans le contrat. La particularité des activités de l'ETIP à forte orientation saisonnière la contraint à évoluer avec plus de temporaires que de permanents.

Au Cameroun, il n'existe pas de régime particulier pour ce genre d'activité qui laisse à l'esprit que les employés qui sont recrutés plusieurs fois au titre de temporaire sont

abusés dans leur droit. Le code du travail en ses articles 25 al4 et 27 allet le décret N° 93/577/PM du 15 juillet 1993 fixant les modalités d'emploi des travailleurs temporaires, occasionnels ou saisonniers limitent à 02 le nombre de contrats de temporaire qu'une entreprise peut conclure. Au-delà de ce nombre, le contrat devient à durée indéterminée. La violation de ces dispositions par l'entreprise l'ETIP qui semble une fois de plus confirmer notre **proposition(7)** selon *laquelle la mauvaise gouvernance entraîne les conflits entre les parties prenantes et est au cœur de tous les conflits sociaux qui aboutissent au mouvement du personnel (licenciement et recrutement).*

III.1.2.3.3. Évolution des effectifs

Il est question à ce niveau d'étudier le mouvement du personnel en faisant ressortir les différents turnovers sur les périodes observées. Les trois tableaux suivants retracent l'évolution des effectifs du personnel (temporaire, permanent et global) entre janvier 2008 et décembre 2009, en faisant ressortir pour chaque catégorie la variation des effectifs sur douze mois. Le tableau III.22 quant à lui retrace les mouvements des effectifs par catégorie d'employés en 2008 tandis que les tableaux III.23 - III.25 présentent les mouvements d'effectifs par fonction et par catégorie de personnel en 2009.

Tableau III.19 : Évolution des effectifs des temporaires

Années	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2008	1357	1425	1477	1507	1462	1373	1049	1259	1096	1036	912	1067
2009	962	901	927	811	904	901	786	786	772	726	771	762
Différence	-395	-524	-550	-696	-558	-472	-263	-473	-324	-310	-141	-305

Source : Rapport 86^e session CA

Tableau III.20 : Évolution effectif permanent

Années	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2008	520	526	530	530	530	530	530	531	538	540	535	549
2009	547	548	549	542	548	553	551	551	550	607	606	598
Différence	27	22	19	12	18	23	21	20	12	67	71	49

Source : Rapport 86^e session CA

Tableau III.21 : Évolution globale des effectifs

Années	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2008	1877	1951	2007	2037	1992	1903	1579	1790	1634	1846	1447	1616
2009	1509	1449	1476	1353	1452	1454	1337	1337	1322	1333	1377	1360
Différence	-368	-502	-531	-684	-540	-449	-242	-453	-312	-513	-70	-256

Source : Rapport 86^e session CA**Tableau III.22 : Mouvement personnel permanent 2008**

	N 01/01/08	Entrées Embauches	Sorties						N 31/12/08
			Licenc iement	Fin CDD	Démissions Abandon poste	Retraite	Décès	Total sorties	
Cadres	70	13	01	00	06	00	00	07	76
Maîtrises	210	31	04	02	12	00	01	19	222
Autres	267	49	11	01	03	00	01	16	300
Total	547	93	16	03	21	00	02	42	598

Source : Rapport 86^e session CA**Tableau III.23 : Recrutements 2009**

Direction	Cadres	AM	E.O	Total
DARH	1	4	22	27
DCP	1	0	2	3
DP	3	21	23	47
DG	5	3	1	9
DFC	3	3	1	7
Total	13	31	49	93

Source : Rapport 86^e session CA**Tableau III.24 : Départs 2009**

	Cadres	AM	E.O	Total
DARH	0	3	12	15
DCP	1	0	0	1
DP	3	12	4	19
DG	2	1	0	3
DFC	1	3	0	4
Total	7	19	16	42

Source : Rapport 86^e session CA

Tableau III.25 : Variations nette effectif entre 2008 et 2009

Direction	Recrutement	Départ	Nettes	Taux
DARH	+27	-15	+12	16%
DCP	+3	-1	+2	11%
DP	+47	-19	+28	79%
DG	+7	-4	+3	20%
DFC	+9	-3	+6	16%
Total	+93	-42	+51	9%

Source : Rapport 86^e session CA

L'analyse des tableaux fait remarquer que l'effectif des temporaires a connu une variation à la baisse au cours de la période observée ; l'année 2008 a été marquée par le licenciement et/ou la démission de 374 employés et l'année 2009 a enregistré des départs de 200 employés. Du côté des permanents, c'est l'inverse qui se précise. L'entreprise a recruté en 2008 et 2009 respectivement 29 et 51 employés.

Le mouvement accru des temporaires n'est pas de nature à favoriser un climat social serein, d'où les multiples tensions sociales qui ont fait leur lit à l'ETIP. Pour mieux cerner ces mouvements, il semble judicieux de calculer le turnover qui représente l'indicateur du niveau de licenciement et/ou démission.

Le turnover est obtenu par la formule suivante :

$$\text{TO} = \text{Nombre départ} / \text{Effectif total}$$

Tableau III.26 : Turnover des effectifs temporaires

	2008	2009
Départs	290	200
Effectif total employés	1067	762
Turnover	0,272	0,262

Source : Auteur, à partir de l'exploitation du rapport de la 85^{ème} session du CA

Tableau III.27 : Turnover des effectifs permanents 2009

	2009
Départs	48
Effectif total employés	598
Turnover	0,080

Source : Auteur, à partir de l'exploitation du rapport de la 85^{ème} session du CA

L'instabilité de l'emploi est mesurée par le turnover. Cet indicateur est plus élevé chez le personnel temporaire que chez le personnel permanent. Ceci peut s'expliquer par le

caractère précaire du contrat de travail de cette catégorie d'employés. L'entreprise enregistre en moyenne 27,2% de départs en 2008 et 26,2% en 2009. Par contre, ce taux se situe à 8% pour le personnel permanent.

Pour les deux catégories confondues, le turnover en 2009 est de 17,1% et traduit de ce fait un taux de départ très élevé, synonyme de tension sociale au sein de l'entreprise.

Ce taux de rotation élevé ne confirme pas la performance sociale sur laquelle s'appuient toutes les autres composantes de la performance. La nouvelle équipe a procédé à des recrutements inopportuns de l'ordre de 9% (tableau III.25) qui n'ont eu aucun effet bénéfique sur la rentabilité des capitaux investis.

III.1.2.3.4. Le contentieux comme facteur explicatif de la contre-performance des Organisations

L'analyse à ce niveau repose sur la satisfaction du personnel, des clients et des fournisseurs. Ces trois catégories d'acteurs représentent le nœud de contrat de l'ETIP. La démarche analytique envisagée consiste à cerner les contentieux en matière sociale et commerciale.

Il est recensé dans cette rubrique, tous les litiges de l'ETIP contre ses partenaires sociaux et commerciaux. Les contentieux sociaux relèvent des litiges entre les employés et l'ETIP dans le cadre de leur relation contractuelle ; ceux relatifs à l'activité commerciale concernent les fournisseurs et les clients.

Nous n'avons néanmoins pas relevé de cas de litige entre l'ETIP et un fournisseur. Le tableau du contentieux ci-après retrace les catégories de litiges, le nombre de dossiers, les risques financiers encourus et les différents coûts pour l'ETIP.

Tableau III.28 : Récapitulatif des contentieux et les coûts y afférents

RUBRIQUES	NBRE Dossiers	Intérêt litige (Risque financier) FCFA	Frais de procédure payés FCFA	Honoraires payés FCFA
I- Matière sociale				
- pré contentieux	08	37 933 024	/	/
- Contentieux	09	120 682 470	/	/
Sous-total 1	17	158 615 494		
II- Matière commerciales				
- Saisies	14	3 715 103 777	1 200 000	1 200 000
- Assignation ou paiement	2	1 474 449 161	/	850 000
- Injonction de payer	12	572 956 291	950 000	150 000
- Citations en conciliation	7	567 816 475	/	1 400 000
Sous-total 2	35	2 986 732 304	2 150 000	3 600 000
III - Recouvrement amiable				
- Dossier en FCFA	36	1 028 966 862		
- ESMA (2885102,66 €)	01	1 892 503 285		
Sous-total 3	37	2 921 470 147		
IV- Autres litiges				
06 Construction pour GEOFOR & SUMATEC	03	2 261 338 470	100 000	27 400 000
Sous-total 4	03	2 261 338 470	100 000	27 400 000
TOTAL GENERAL	92	6 328 156 415	2 250 000	31 000 000

Source : Rapport 86^e session CA

Ce tableau renseigne uniquement sur des agrégats et ne laisse pas apparaître le contenu des différentes rubriques. En travaillant avec les dossiers, il n'est pas évident de savoir combien d'éléments composent un dossier.

En prenant le cas du contentieux social, il n'est pas aisé de donner avec précision le nombre de personnel concerné par dossier et la valeur du risque financier attaché à chaque cas. Cette analyse globale des faits ne permet pas de saisir intuitivement la part relative de chaque cas dans le dossier. L'objet du contentieux ou précontentieux n'est pas connu, ce qui rend compliqué l'appréhension de l'insatisfaction du personnel ou de la sanction infligée par l'ETIP.

En matière commerciale, le tableau n'indique pas si les éléments contenus concernent soit le client, soit le fournisseur ou les deux à la fois. Cette imprécision ne participe pas de la production d'une information financière efficiente.

L'horizon temporel du contentieux n'est pas précisé, ce qui obscurcit le cas échéant l'appréciation des litiges engagés en 2009 et réglés au cours de la même année ou ceux engagés les années antérieures. Cette absence d'analyse temporelle réduit la pertinence des conclusions et pose un problème de lisibilité des informations produites.

Le litige opposant l'ETIP à SUMATEC porte sur le matériel et les équipements stockés à Dompta et à Bélabo. Au terme des audiences, la justice a rendu son verdict en faveur de l'ETIP. Le coût engagé par l'ETIP pour ce litige n'est pas explicitement mentionné dans le rapport.

Un autre litige opposant l'ETIP à SPTMI sur le paiement des prestations de cette entreprise dans le projet TOTAL E&P a été tranché en faveur de SPTMI. Le Ministre des Finances a payé la dette par l'entremise de la Caisse Autonome d'Amortissement répartie comme suit : 534 millions en principal et 285,6 millions en dommages et intérêts.

III.1.3. ANALYSE DES IRRÉGULARITÉS CONSTATÉES

Elles visent à procéder à une comparaison entre les textes, lois et règlements et les pratiques observées. Autrement dit, il s'agit d'opposer les faits et les dispositions prévues par le cadre réglementaire. L'approche consistera à mettre à contribution les entretiens effectués auprès des structures telles que la chambre des comptes, le CONSUPE, le GICAM, la DGI et certaines personnalités ayant accepté d'apporter leurs contributions à la réalisation de nos travaux. Le raisonnement sera organisé autour de trois aspects relatifs à la gouvernance d'entreprise :

- Structure organisationnelle et fonctionnement
- Rémunération et mandat ;
- Nominations.

III.1.3.1. Structure organisationnelle et fonctionnement

Ce paragraphe sera abordé en deux points. Un premier confronte les faits aux textes en vigueur tandis qu'un second essaie d'établir l'environnement sociopolitique comme l'un des facteurs favorables aux déviations de gestion.

III.1.3.1.1. Confrontation des faits aux textes

L'ETIP est dotée d'un organigramme qui donne une visibilité sur son fonctionnement. Les organes de gouvernance qui constituent le socle de notre travail sont définis dans les statuts et concernent notamment l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le commissariat aux comptes.

L'exploitation des rapports internes conduit à relever d'une part que le PCA est aussi le Président de l'Assemblée Générale, et d'autre part que les administrateurs siégeant

au Conseil d'Administration sont les mêmes à l'Assemblée Générale. Ceci ne contribue pas à favoriser un contrôle efficace, mais à installer un même paradigme de pensée qui viendrait alors diluer les deux organes en un, remettant ainsi en cause l'impératif de compte rendu du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. Le rôle de l'AG est confondu à celui du conseil, posant ainsi un réel problème de gouvernance dans la mesure où l'instance de gestion exerce simultanément le rôle de contrôle. Le Conseil d'Administration est de ce fait juge et partie. Ce système vient tout de même entraver le bon fonctionnement de ces organes qui, soulignons-le, installe une logique identique de perception des faits et réalités de l'entreprise.

Le cumul du poste de PCA et PAG est l'œuvre des statuts et du droit OHADA en son article 529. Il est cependant admis sur ce point que le texte OHADA est en déphasage avec les principes de gouvernance d'entreprise. Même si cette situation est vérifiable en France, l'environnement sociopolitique et culturel du Cameroun n'est pas favorable à l'exercice de ce cumul de fonctions. Cette relative faiblesse conceptuelle fait une impasse sur les pouvoirs des organes clés qui dirigent l'entreprise et la contrôle. La dualité de fonction à la tête du CA et de l'AG caractérise à notre sens un rôle d'arbitre pour le PCA. Spécifiquement, la longévité du PCA en poste ne lui permet plus de jouer son rôle car ne parvenant plus à défendre l'intérêt de toutes les parties prenantes. A titre d'illustration, il devient incapable de rappeler les actionnaires à l'ordre sur les résolutions prises et qui s'imposent à tous.

Concernant la relation PCA et DG, il est couramment observé que le DG est le secrétaire du Conseil d'Administration et sur ce, il est sous la tutelle du PCA, instance supérieure. Le DG est chargé d'appliquer les instructions du Conseil d'Administration. Cette relation entraîne le laxisme, le conflit d'intérêt, l'insuffisance du système d'information, d'où l'inobservation d'un véritable travail d'évaluation et d'orientation traduisant de ce fait le mauvais fonctionnement du CA. Au bout du compte, et tel qu'il ressort des recommandations prises par le conseil d'Administration, il semble évident que le conseil d'Administration est la caisse de résonance du DG car toutes ses propositions sont adoptées à l'unanimité et sans aucun contrepoids.

Le fonctionnement des services fait ressortir des irrégularités notamment au niveau de l'audit interne dont le rôle théorique est de s'assurer de la fiabilité des informations financières et comptables, la production des actifs et des ressources financières,

l'optimisation des ressources et la régularité, la sincérité des enregistrements comptables et des états financiers.

Les mécanismes de contrôle interne de l'ETIP ne répondent pas à une logique de professionnalisme. Le contrôle interne est placé sous l'autorité du DG appelé à approuver ses actions. D'une manière courante, le rôle principal de l'audit interne au sein de cette organisation s'observe dans la vérification des flux réels (stocks) et des flux financiers (caisse). La réticence de certains pourvoyeurs de fonds à l'instar de l'actionnaire majoritaire avec le concours du CAC a permis de faire évoluer ce service vers les standards du métier d'audit interne. Ainsi, la **proposition (8)** qui annonce que *les procédures de contrôle sont définies, mais ne sont pas appliquées est acceptée*.

Cette restriction de l'audit interne aux travaux basiques de contrôle des entrées/sorties de caisse et des stocks ne donne pas une lisibilité de l'activité de l'ETIP en termes de risques et d'opportunités, mais aussi ne permet pas de restituer les informations en quantité et en qualité. L'absence de plan annuel d'audit approuvé par le DG corrobore cette carence. Compte tenu de la culture managériale camerounaise qui ne favorise pas la reddition des comptes voire la notion de rendre compte de sa gestion, cette démarche est loin d'être mise en application. Ceci signifierait dans notre contexte que les textes laissent la latitude au DG de se faire contrôler volontairement par ses services internes en attente d'un éventuel contrôle externe. La faiblesse conceptuelle des textes est un frein à la pratique de la bonne gouvernance en dépit de la moralité douteuse des dirigeants.

Les observations précédentes relatives au fonctionnement de l'ETIP viennent corroborer notre **proposition (9)** qui stipule que, *c'est le système qui favorise le comportement déviant des dirigeants*, eu égard à la mauvaise conception des textes, de manuels de procédures inadaptés aux normes de gestion et dans certaines mesures les conditions d'exercice des administrateurs au conseil du fait de leur désignation. Les propos de toutes les personnes interviewées (GICAM, CONSUPE, CDC et HN) dont la quintessence des entretiens¹⁰⁵ est présentée ci-après, sont conformes à nos prédictions de la **proposition 9**.

¹⁰⁵ La question posée est la suivante : « selon vous dans les affaires CFC, SIC, **ETIP**, SCDP, PAD etc. doit-on incriminer le système ou la personne du dirigeant ? »

Pour le CONSUPE¹⁰⁶, les propos de l'Auditeur N°1 peuvent être résumés en ces termes : *« dans ces affaires, il faut d'abord incriminer le système parce que la gestion managériale, il faut asseoir un contrôle permanent et un suivi ; revoir les règles de gestion, combler certains manquements, appliquer les lois qui sont parfois désuètes et voir les postes pourvus et non pourvus. Ensuite incriminer la personne qui est responsable des actes »*. L'Auditeur N°2 quant à lui abonde dans le même sens en soulignant que *« on ne doit épargner ni le système, ni la personne des dirigeants dans ces affaires ; car les dirigeants sont mal intentionnés dès le départ, ne font qu'exploiter les failles du cadre de gestion de ces structures à savoir entre autres les lois et règlements, les politiques du gouvernement et de ces organismes, les valeurs, la structure et responsabilités, les pouvoirs dévolus à ces dirigeants et le cadre de contrôle de ces prérogatives »*.

La position de la Chambre des Comptes bien que nuancée, rejoint celles du GICAM et HN, qui corroborent en partie que le système est à l'origine des comportements déviants des dirigeants à travers les textes désuets. Ce qui signifie à notre sens que la gouvernance d'entreprise est laissée à l'abandon, caractérisant le manque de volonté politique caractérisée le plus souvent par l'adoption des lois sans textes d'application. L'irrégularité du contrôle des dirigeants et la timidité des sanctions, caractéristiques imputables au système, sont des facteurs qui peuvent également justifier le comportement des dirigeants.

Les décaissements de fonds n'obéissent pas à une procédure formalisée et sont l'œuvre du DG et du DF qui, dans le cas d'espèce sont écroués en prison pour non justification des dépenses à hauteur de 929 millions de FCFA dénoncée par le CAC dans son rapport et le Cabinet Cameroun Audit Conseil commis par l'actionnaire majoritaire pour auditer les comptes de l'ETIP. Précisons que c'est au terme de cet audit que l'ex-DG a été limogé en mars 2008.

¹⁰⁶ Le CONSUPE effectue des contrôles dans les entreprises relevant de notre échantillon. La suite des résultats de leur rapport dépend du Chef de l'Etat, toute chose qui vient biaiser l'indépendance de cet organe de contrôle. Le nombre réduit des interpellations, de limogeages des dirigeants est purement l'œuvre de la volonté du Chef de l'Etat. Cette situation a pour corollaire d'invalider la portée de nos conclusions sur le poids des entreprises dont les dirigeants ont été arrêtés sur l'échantillon totale des entreprises de la même catégorie.

III.1.3.1.2. Le rôle de l'environnement sociopolitique

Les systèmes politique et socio-économique sont venus conditionner la moralité des DG en installant le lit de l'impunité¹⁰⁷. Le non respect de la loi de 99 qui est aujourd'hui la référence bien qu'étant en déphasage avec l'évolution de l'environnement est une cause notoire de mal gouvernance.

Le rôle ambigu du régime politique est un facteur gênant en ce sens que les dirigeants des entreprises soumises à la loi de 99 forment une catégorie de personnel dont la nomination suscite des polémiques. Les polémiques sont axées sur le profil, la compétence et l'incompatibilité ; cela renvoie implicitement au fait que la nomination relève d'un phénomène de distribution de rente.

D'une manière générale, tous les dirigeants inculpés et condamnés de malversations financières sont tous militants du parti au pouvoir. Il est à relever par la même occasion qu'aucun militant de l'opposition n'occupe le poste de DG, ce qui aurait permis de faire une étude comparative d'où la limite de la portée de cette analyse.

La raison de ce dérapage est liée au financement du parti avec les ressources financières des entreprises¹⁰⁸ dont ces DG ont la charge, biaisant ainsi l'orthodoxie en matière de gestion et ce, au mépris de la loi. Ceci ne doit pas être une excuse pour les DG qui sont malhonnêtement intelligents et maîtrisant parfaitement les textes et les risques encourus (cf. entretien HN).

Les principes comptables ne sont pas aussi respectés, renvoyant une fois de plus au système évoqué ci-dessus caractérisé par la spécificité environnementale du Cameroun. Il a été relevé dans le cadre de l'ETIP des dépenses non appuyées des pièces justificatives pour une valeur de 929 millions FCFA comme mentionnées ci-dessus ou alors des pièces fictives. L'organisation comptable repose sur les pièces justificatives des opérations pour

¹⁰⁷ L'impunité dans notre contexte a gagné du terrain grâce à une longue absence de contrôle des entreprises, à la position des dirigeants sur l'échiquier politique et à travers notamment leur rôle dans le parti politique. Un constat fort impressionnant mérite d'être fait : tous les DG qu'ils soient du public ou du privé sont des personnalités ressources de la formation politique au pouvoir. Ce comportement à notre avis est dicté par le système qui prévaut et personne ne voudrait être en marge pour la sauvegarde de ses intérêts pour les DG des entreprises publics et de ses investissements pour les PDG du privé.

¹⁰⁸ Les rôles joués par les DG des sociétés d'Etat dans la hiérarchie du parti au pouvoir (membre du comité Central, personnalité ressources de leur région d'origine, etc.) sont connus de tous. Il est d'ailleurs souvent admis que ces rôles leur confèrent une immunité contre toute mauvaise gestion. Cette immunité est à ce point admise par les Dg et même la société camerounaise que les premières traductions des dirigeants d'entreprise publiques et ex-membres du gouvernement ont été perçues comme des événements spectaculaires. Certains dirigeants d'entreprises publiques n'ont-ils pas déclaré à la justice que leurs trous de trésorerie ont financé les campagnes électorales, les activités du parti ou certaines organisations humanitaires gérées par des personnes influentes du régime ?

appréhender sa véracité. Alors comment expliquer qu'on passe une écriture comptable sans pièces justificatives ? Ou alors que l'on s'atèle à produire des pièces plus tard ? Ces erreurs à dessein pose un problème non seulement des ressources humaines incapables de faire des observations à la hiérarchie sous peine de perdre leur emploi, mais aussi de la fiabilité des informations produites.

III.1.3.2. Rémunération et mandats

L'ETIP est une société d'économie mixte soumise non seulement au droit OHADA mais aussi à la loi de 1999 qui a laissé la latitude au Conseil d'Administration de fixer le montant de certains avantages notamment les indemnités de session, le salaire des DG et DGA et l'allocation mensuelle du PCA. Par ailleurs, cette loi dispose en son article 47 (2) que les différents montants ne sauraient dépasser les plafonds fixés par les textes en vigueur, dont l'actuel est le décret N°87/1141 du 20 août 1987 fixant la rémunération et les avantages des personnels des sociétés d'Etat et d'économie mixte.

Force est de constater que l'ETIP, comme d'autres entreprises similaires¹⁰⁹, a choisi de ne respecter ni la nature des avantages, ni les taux prévus par la réglementation en vigueur. La réalité pratiquée dans cette entreprise est toute autre à en croire au référé du 17 décembre 2008 du feu Président de la Chambre des comptes, Abraham Tchuenté, qui dénonçait le non respect des plafonds de rémunération. S'agissant des avantages des membres du Conseil d'Administration, le décret a fixé à 150 000 FCFA et 75 000 FCFA les plafonds de l'allocation mensuelle des PCA et les frais de session des administrateurs.

La non diffusion des rémunérations au Cameroun comme en France est une situation conflictuelle confirmant de ce fait les conflits d'intérêts entre bénéficiaires.

La moyenne de tenue des sessions à l'ETIP est de 04 sessions par an avec un effectif de 08 administrateurs. Nous présentons dans le tableau III.29 la comparaison entre les sommes versées aux administrateurs et Directeur Général et le plafond fixé par la loi de 1987 pour l'année 2009.

¹⁰⁹ Ces entreprises sont : CAMAIR, SIC, CFC, SCDP, PAD, CNPS, FEICOM, ADC, DGI, CAMTEL, CAA, CAMRAIL, CRTV, CAMPOST, CAISSE D'EPARGNE POSTALE, CNR ;

Tableau III.29 : comparaison entre indemnités servies et les plafonds requis par le décret de 87

	Indemnités		Frais sessions		Ecart (servis – plafonds)
	Servis	Plafond ¹¹⁰	Servis	Plafond	
PCA/Administrateurs	106 400 000	21 600 000	171 177 861	2 400 000	253 577 861
Directeur Général	36 000 000 ¹¹¹	6 000 000	-	-	30 000 000

Source : de l'auteur après exploitation des procès-verbaux et de la loi de 1987

Le tableau ci-dessus nous indique clairement l'engraissement des PCA, administrateurs et DG au mépris de la loi. Cette transgression de la loi se couple à l'inobservation des plafonds des indemnités de session et des allocations mensuelles des PCA qui sont fixées par l'AG sous réserve des plafonds prévus par les textes en vigueur. L'entorse à la règle se justifierait aussi par le cumul de la présidence du conseil et de l'Assemblée Générale par une même personne. De nos investigations, aucun administrateur n'a dénoncé cette violation de la loi.

Au demeurant, il convient de souligner que les décrets de 1978 et 1987 sont en déconnexion avec l'environnement socio-économique actuel du Cameroun, d'où l'urgence d'un arrimage à la nouvelle donne économique et surtout du poids de la responsabilité qui incombe aux dirigeants en cas de faute. La forte incitation financière des administrateurs influence positivement la probabilité de rotation de ce poste. Cela voudrait dire que plus l'incitation financière est grande, moins probable est la rotation au poste favorisant ainsi l'exercice des fonctions au-delà de la durée légale.

Les dispositions de l'acte uniforme et celles de la loi de 1999 (article 47) prévoient que la durée du mandat d'administrateur est de six ans et de neuf (09) ans pour les DG.

Nous focalisons notre analyse de mandat sur le PCA, le CAC et le DG. Dans le cas de l'ETIP, le PCA est en poste depuis 1988 au même titre que le CAC dont le mandat est de 03 ans renouvelable une fois selon la même loi de 99. Nous remarquons que les mandats ne sont pas respectés au sein de l'ETIP pour ces deux catégories d'acteur. Les informations sur la durée des mandats effectuée par chaque administrateur n'étant pas disponibles, nous ne pouvons précisément qualifier les différentes violations des textes. L'actuel DG est nommé pour un mandat d'un an renouvelable une fois. Dans la catégorie des DG et PCA, la CDC a commis un rapport qui fait ressortir la durée de leurs mandats

¹¹⁰ Le plafond est déterminé en fonction de la structure du conseil d'administration, du nombre moyen de sessions tenu par an et des plafonds fixés par la loi.

¹¹¹ Le salaire net catégoriel du DG selon la loi de 87 est d'un minimum de 300 000 FCFA. Le salaire net perçu par le DG de l'ETIP est de 3000 000 FCFA à l'exclusion de certains avantages.

respectifs. La principale observation est la faible rotation des postes de DG et PCA des 37 entreprises étudiées par la CDC.

III.1.3.3. Nominations

En principe, la nomination des administrateurs incombe à l'Assemblée Générale et celle des DG au Conseil d'Administration¹¹². Cette règle est consacrée aussi bien par l'AUDSC que par la loi de 1999 qui nuance par ailleurs à son article 36 (3) le cas des SCP ayant l'Etat comme seul actionnaire.

Dans la pratique, la désignation des administrateurs ne tient pas compte de leur compétence en raison de la subjectivité qui encadre le processus. Les critères de nomination ne sont cependant pas connus d'avance, ni établis de manière définitive et ne répondent pas aux canaux précis.

Les PCA et DG de l'ETIP ont été nommés par décret présidentiel sans que le contenu du décret ne puisse préciser « sur proposition du CA », traduisant ainsi que cet acte est discrétionnaire. Il n'est pas admis dans la loi de 99 que le processus de nomination devra être entériné par un décret présidentiel. Cet acte du chef de l'Etat est à l'origine des conflits dans les entreprises publiques, parapubliques et d'économie mixte. L'influence de l'actionnaire majoritaire s'est observée dans le limogeage de l'ex-DG et de la désignation du DGA. En France, on dénombre aussi des nominations faites par le Chef de l'Etat à l'instar de Pérol qui a été jugée d'illégale. Ces cas de figure sont rares et relèvent de l'exception alors qu'au Cameroun, c'est la règle.

Etant donné que la concrétisation de la nomination d'un DG de société d'économie mixte à la taille de l'ETIP passe par un décret présidentiel, il est clair que l'actionnaire majoritaire à travers son dirigeant qui, soulignons-le, au passage compte 21 ans à la tête de cette structure étatique dispose de réseaux relationnels avec le cercle du pouvoir qui lui a permis de décrocher la discrétion du Chef de l'Etat.

Le CA ne joue pas un rôle fort dans la nomination des DG et DGA, il en est de même pour l'AG en ce qui concerne la désignation des administrateurs. Le mode de recrutement des administrateurs a un impact sur leur indépendance. La nomination quel que soit l'acteur, se fait sur la base de la confiance et du lien entretenu. C'est à ce titre que

¹¹² La loi de 99 à son article 47 précise que les DG et DGA sont nommés à la majorité des deux tiers (2/3) par le CA sur proposition de l'actionnaire majoritaire ou unique ; quant à l'AUDSC, il dispose à l'article 485 que le CA nomme parmi ses membres ou en dehors d'eux un directeur général. Il ressort au terme de ces deux dispositions qu'il n'y a pas antinomie

le SE du GICAM lors de notre entretien nous révèle que : « *lorsqu'il est question de nommer un DG dans ce type d'entreprise, il n'ya pas de concertation entre les administrateurs ; le représentant de l'Etat s'amène dans la salle du conseil muni d'un pli fermé contenant le nom du futur dirigeant et explique que c'est la volonté des pouvoirs publics qu'on exprime ; la procédure de nomination n'est pas spécifiée, ni les critères. Cette situation s'observe également dans les entreprises privées* ». Ainsi, la composition du CA favorise la fraude car on nomme généralement les administrateurs qui ne peuvent pas apporter de répliques.

Partant du principe selon lequel le DG est nommé par décret présidentiel et non par le CA, il est alors établi que ce mode de désignation n'est pas compatible avec une gestion efficace de ces entreprises. La raison est qu'il ne s'agit là que d'un emploi managérial et donc par nature lié à une procédure de nomination distincte impliquant une analyse des objectifs et moyens et avec au passage, des mécanismes d'évaluation, de responsabilité et de rémunération.

Pour les CAC et en raison du pouvoir que leur confère le droit OHADA, leur désignation est sensible bien que leur mode de recrutement soit prévu par les textes organiques du CA et sur appel d'offre. Dans notre contexte, le comportement des CAC est de nature à créer des conflits entre les actionnaires pour exercer au-delà de la durée légale ou alors s'allier au plus gros actionnaire pour assurer ses intérêts. La confusion du métier du CAC et d'expert comptable est à l'origine de certains dérapages constatés dans ce domaine.

L'ensemble des irrégularités développées contribuent à conforter notre **proposition (10)** traduite par *la gouvernance des entreprises est étroitement liée à la gouvernance du pays*. Le système présidentieliste à notre sens ne garantit pas la bonne gouvernance en raison de l'absence de contre-pouvoir. Le système mis en place dans le macro environnement favorise le comportement déviant. Certes que ces comportements sont aussi observables en France qu'aux Etats-Unis, à la seule différence qu'au Cameroun, ce comportement est la règle, en France l'exception.

Après l'étude de cas, nous passons à la dernière section du chapitre qui présente les résultats de l'enquête pas sondage.

III.2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE PAR SONDAGE

Cette section se structure en trois sous-sections :

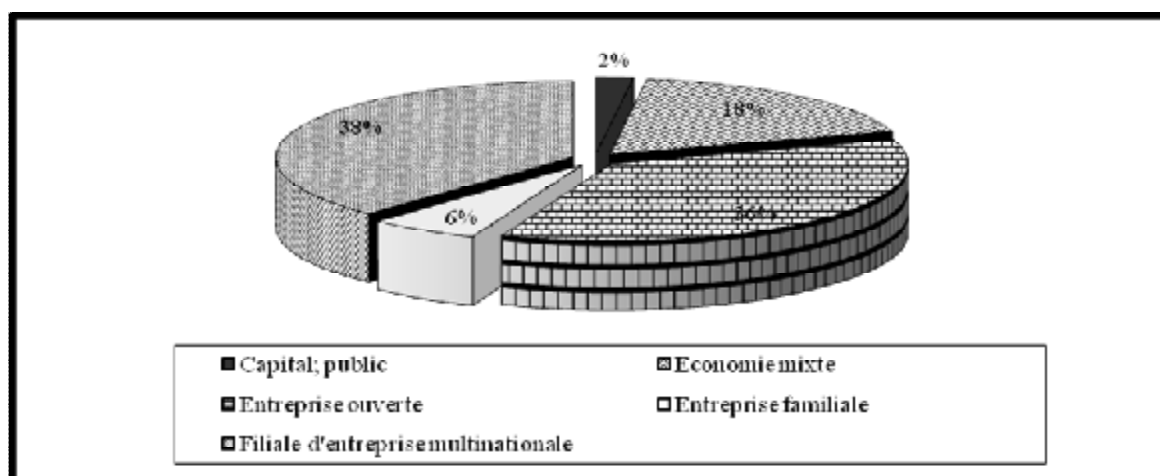
- La description de l'échantillon qui donne des caractéristiques des entreprises enquêtées et permet de ce fait de se faire une idée sur sa représentativité ;
- Le fonctionnement des structures de gouvernance (notamment le conseil d'administration, nature de l'actionnariat, la géographie du capital, etc.) où les analyses sont conduites en relation avec le degré d'enracinement du dirigeant ;
- L'analyse de la performance des entreprises qui met en relation la performance des entreprises et le fonctionnement des structures de gouvernance.

III.2.1. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Trois paramètres permettent d'identifier les entreprises observées : leur statut juridique, leur secteur d'activité et leur âge.

S'agissant du statut juridique, le graphique III.1 indique que 38% sont des filiales des multinationales, 36% des entreprises ouvertes, 18% sont des entreprises à économie mixte tandis que 6% sont des entreprises familiales ; seulement une entreprise, soit 2%, à un capital entièrement public.

Graphique III.1 : Distribution des entreprises selon leur statut juridique

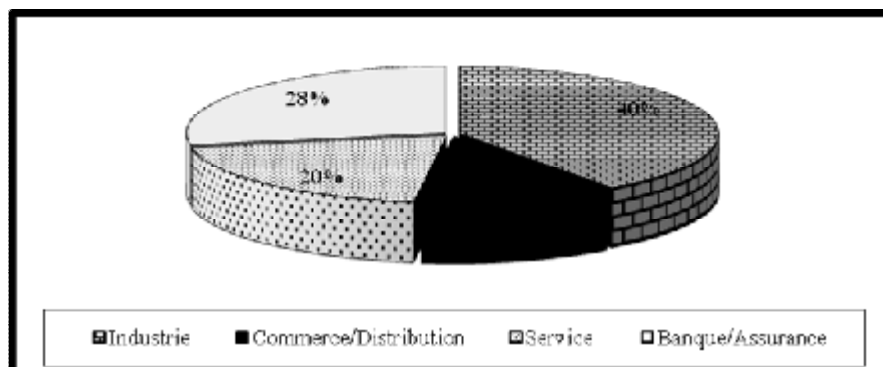


Source: Nos données collectées

Selon le secteur d'activité, comme montre le graphique III.2 suivant, 40% d'entreprises sont du secteur industriel et 60% sont du secteur tertiaire. Ces dernières se

répartissent en 28% d'entreprises de la branche Banque/Assurance, 20% des services et 12% dans le Commerce/Distribution.

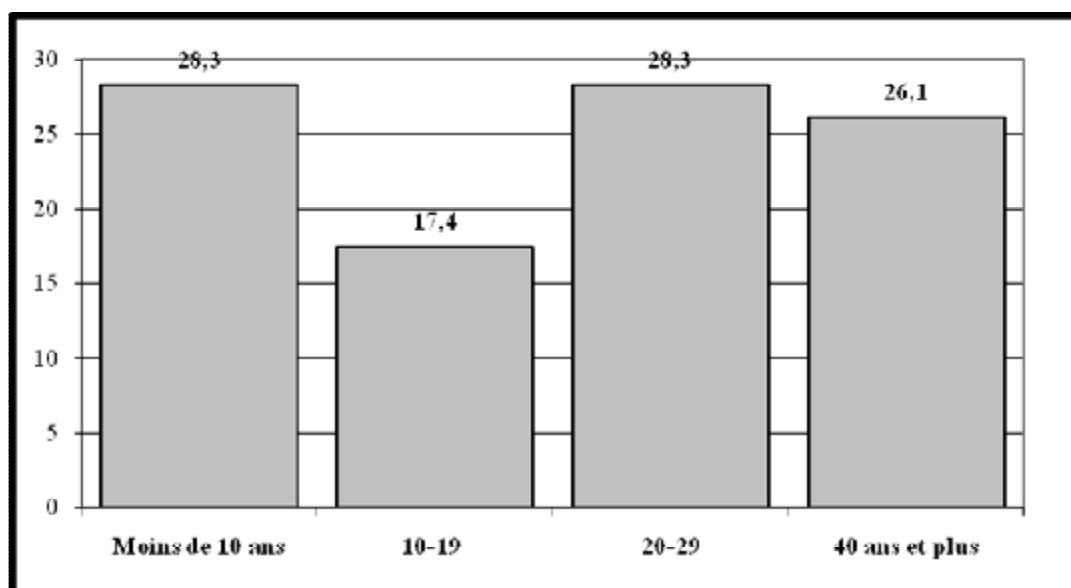
Graphique III.2 : Distribution des entreprises selon leur secteur d'activité



Source: Nos données collectées

Le graphique III.3 illustre que l'échantillon observé est presque également distribué selon l'âge : une entreprise sur quatre est relativement jeune (moins de 10 ans) ; la même proportion d'entreprises a au moins 40 ans d'âge.

Graphique III.3 : Distribution des entreprises selon leur âge



Source: Nos données collectées

Plus précisément, comme le montre le tableau III.30, la plus jeune entreprise est âgée d'un an et la plus vieille est âgée de 60 ans. L'âge moyen des entreprises est estimé à environ 24 ans tandis que la moitié des entreprises est âgée de moins de 22 ans.

Tableau III.30 : Age de l'entreprise

<i>Moyenne</i>	23,935
<i>Ecart-type</i>	16,920
<i>Médiane</i>	22,000
<i>Minimum</i>	1,000
<i>Maximum</i>	60,000

Source: Nos données collectées

III.2.2. LE FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES DE GOUVERNANCE

Dans cette sous-section, l'analyse se concentre sur la structure organisationnelle de l'entreprise, la géographie du capital et le fonctionnement du conseil d'administration. Toutes ces analyses sont conduites dans un même paragraphe, en relation avec l'enracinement du Directeur Général de l'entreprise. Ce qui nous amène à préciser le contenu du concept d'enracinement dans un premier paragraphe.

III.2.2.1. Le concept de l'enracinement

Ce paragraphe procède d'abord par une revue des variables composites de l'enracinement avec les limites de leur usage dans l'analyse (III.2.2.1.1) avant d'en construire une variable synthétique (III.2.2.1.2).

III.2.2.1.1. Aperçu des variables composites de l'enracinement

Le questionnaire de collecte de données a prévu trois variables qui permettent d'apprécier le niveau d'enracinement du dirigeant de l'entreprise : l'âge du DG, le nombre d'années passées par le DG à la tête de l'entreprise et le l'origine professionnelle du DG. Chacune de ces trois variables mesure le degré d'enracinement, conformément aux hypothèses suivantes :

- **Age du DG :** plus le DG est âgé (plus il a « roulé la bosse »), plus grande est la probabilité pour lui de développer les méthodes d'enracinement (exercer au-delà de la durée légale). Afin de conserver toute l'inertie contenue dans cette variable, l'âge a été considéré en l'état c'est-à-dire tel que collecté sur le terrain : une variable ordinale à 4 modalités.

- **Ancienneté du DG au poste de dirigeant** : plus le DG est ancien au poste, plus grande est la probabilité qu'il exerce au-delà de la durée légale. Cette variable a été prise comme collectée sur le terrain (4 modalités).
- **L'origine du DG** : lorsque le DG a exercé dans l'entreprise avant d'être promu au poste de dirigeant, il est plus facile pour lui de développer un réseau interne pour se maintenir au-delà de son mandat. Cette capacité à développer un réseau interne croît avec la durée qu'il a faite dans l'entreprise avant sa promotion. Ainsi une variable cristallisant ce paramètre a été créée. Elle a trois modalités : (1) le DG venait de l'extérieur de l'Entreprise à sa nomination, (2) le DG venait de l'entreprise à sa nomination mais y avait fait moins de 10 ans et (3) le DG venait de l'entreprise et y avait fait 10 ans ou plus.

Ainsi, chaque paramètre d'analyse du fonctionnement des structures de gouvernement sera mis en relation avec chacune de ces trois variables. Mais il restera la question pertinente de l'influence de l'enracinement sur ces différents paramètres. Autrement dit, il ne sera pas toujours aisé de déterminer l'influence globale de l'enracinement sur un paramètre donné, étant entendu que l'influence d'une quelconque des trois variables composites peut être neutralisée par celle d'une autre. Ceci nous amène à construire une variable qui utilise ces trois composantes pour créer une variable synthétique mesurant le degré d'enracinement du dirigeant de l'entreprise.

III.2.2.1.2. Construction de la variable synthétique de l'enracinement

La question qui se pose est celle de la technique à utiliser pour construire une variable qui résume "au mieux" l'information contenue dans les variables composites. Classiquement, trois techniques sont utilisées : la synthèse additive, la synthèse combinatoire et la synthèse factorielle.

La synthèse additive suppose que les variables composites sont des variables d'échelle (quantitatives continues) ayant la même unité de mesure de manière que leur somme ait un sens; dans ce cas la synthèse est la variable somme obtenue. Elle est également utilisable lorsque les variables composites nominales sont ordinales. Cependant, cette façon de synthétiser reste très critiquée parce qu'attribuant le même poids à chaque élément composite. C'est ce qui justifie que, bien que nos variables composites soient ordinales, nous ayons abandonné cette technique.

La synthèse combinatoire n'est utilisée que lorsque les variables composites sont toutes nominales. Elle consiste à attribuer à chaque combinaison unique des modalités de ces dernières, une valeur ou modalité de la variable de synthèse. Par exemple, dans notre cas, l'on finirait par avoir une variable synthétique à 12 modalités (2 X 2 X 3), toute chose qui dilue cette dernière et rend l'analyse moins pertinente et difficilement interprétable.

La synthèse factorielle consiste à utiliser une technique d'analyse factorielle pour construire une variable résumée. Il serait encombrant de passer en revue toutes les hypothèses qui sous-tendent l'usage de cette méthode. Il convient cependant de préciser que dans la panoplie des techniques qui existent dans la famille des analyses factorielles, nous avons retenu l'analyse en composantes principales. En effet, cette technique est utilisée pour les variables quantitatives continues ou les variables qualitatives ordinales (ce qui est la caractéristique de nos variables composites). Du reste, il n'est pas banal de rappeler que la technique tout comme la démarche suivies, sont exactement les mêmes utilisées pour la construction de l'indice de vie des conditions d'existence à partir des caractéristiques de l'habitat et du mode de vie. En résumé, la méthode consiste à retenir le premier axe factoriel de l'analyse comme la meilleure synthèse des informations contenues dans les variables synthétiques. Le critère utilisé pour retenir le premier facteur propre est celui de Kaiser qui indique qu'il faut retenir tous les axes dont l'inertie (valeur propre) est supérieure à l'inertie moyenne qui, en ACP normée (comme c'est le cas ici), est égale à 1. Ce premier facteur contient 45,4% d'inertie (ensemble des informations contenues dans les trois variables composites) comme l'illustre le tableau III.31.

Tableau III.31 : Analyse en composante principales : variance totale expliquée et composante extraite

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1 ^{ère} composante	1,362	45,394	45,394	1,362	45,394	45,394
2 ^{ème} composante	,964	32,134	77,528			
3 ^{ème} composante	,674	22,472	100,000			

Évidemment, les coordonnées des individus (ici les entreprises de l'échantillon) sur cet axe constituent leur scores factoriels. Ces scores classés par ordre croissant permettent de diviser les entreprises en deux groupes d'égale effectif : le groupe des entreprises au niveau d'enracinement faible et celui des entreprises au niveau d'enracinement élevé.

Dès lors que le concept « enracinement » est bien précisé, l'on se demande dans quelle mesure il influence le fonctionnement des structures de gouvernance dans l'entreprise. C'est l'objet du paragraphe suivant.

III.2.2.2. Analyse du fonctionnement des structures de gouvernance

Il est question dans ce paragraphe d'analyser le fonctionnement des structures de gouvernance, en relation avec l'enracinement mais aussi le type managérial ou contrôlé de l'entreprise. C'est le lieu de préciser le contenu de ce dernier concept.

Le type d'entreprise est défini dans ce travail à partir du pourcentage du capital détenu par le premier actionnaire. Compte tenu de la structure des données collectées, nous avons considéré comme entreprises managériales celles dont le 1er actionnaire dispose de moins de 50% du capital et comme entreprises contrôlées celles pour lesquelles le 1er actionnaire dispose de plus de 50% de capital. Il s'agit là bien sûr d'un classement relatif et non normatif.

Les analyses seront articulées autour de trois points : la structure organisationnelle des entreprises, la géographie du capital et le fonctionnement du conseil d'administration.

III.2.2.2.1. Structure organisationnelle des entreprises

Les paramètres d'analyse ici incluent l'ancienneté du DG, les raisons de sa longévité au poste, les raisons de départ de l'ancien DG, l'origine du DG avant sa nomination, la participation du dirigeant à la nomination des membres du CA et quelques caractéristiques managériales.

a) *Ancienneté du DG et raison de sa longévité*

Le tableau III.32 résume ces résultats, pour ce qui concerne l'ancienneté du DG au poste et les raisons de sa longévité. Il en ressort que presque 80% des dirigeants d'entreprise ont passé moins de 10 ans à la tête de ces structures tandis que 20% y ont passé plus de 10 ans. Cette dernière proportion est bien celle des dirigeants qui violent la réglementation en vigueur puisque celle-ci prévoit que chaque dirigeant devrait faire au plus trois mandats de 3 ans chacun.

De même, il convient de préciser que, bien que les données n'aient pas été détaillées dans le tableau, une analyse plus fine montre que plus de la moitié des dirigeants d'entreprise sont en poste depuis moins de 5 ans tandis que 22% d'entre eux ont passé entre 5 et 10 ans

en poste. Une bonne partie de ces deniers serait en violation de la réglementation en vigueur.

Si le degré d'enracinement influence cette proportion des dirigeants en poste depuis plus de 10 ans (ce qui est normal, de par la construction de la variable degré d'enracinement), le type managérial ou contrôlé de l'entreprise ne l'influence aucunement.

Selon le même tableau, dans 61% d'entreprises, le dirigeant reste longtemps en poste parce qu'il a produit une bonne performance de la structure qu'il dirige tandis que dans 20% d'entreprises, la raison est qu'il a une meilleure pratique de la bonne gouvernance. Ces proportions ne sont pas influencées significativement ni par le degré d'enracinement du dirigeant, ni par le type d'entreprise¹¹³.

Tableau III.32 : Distribution des entreprises enquêtées selon l'ancienneté du DG et la raison de la longévité

	Ancienneté DG		Raison de la longévité		Effectif
	Moins de 10 ans	10 ans ou plus	Bonne Performance	Meilleure pratique de la gouvernance	
Degré d'enracinement					
Faible	100,0	0,0	59,1	22,7	22
Elevé	64,3	35,7	64,3	17,9	28
Type d'entreprise					
Entreprise Managériale	76,9	23,1	76,9	15,4	13
Entreprise contrôlée	80,6	19,4	55,6	22,2	36
Ensemble	79,6	20,4	61,2	20,4	49

Source: Nos données collectées

b) Raisons du départ de l'ex-DG

Le tableau III.33 qui résume les résultats indique que dans 39% d'entreprises, les derniers dirigeants ont quitté leur poste soit à cause de leur retraite, soit parce qu'ils ont atteint la fin de leurs mandats. Pour 16% d'entreprises, l'ex dirigeant a quitté l'entreprise à cause des mauvais résultats, de la mauvaise gestion ou du détournement. Aucune de ces proportions n'est significativement influencée ni par le degré d'enracinement ni par le type managérial ou contrôlé de l'entreprise.

Par ailleurs, 20% d'entreprises ont le même dirigeant depuis la création de l'entreprise. Cela peut traduire la jeunesse de l'entreprise mais aussi la fragilité de la

¹¹³ Il s'agit là des résultats du test de comparaison des proportions (Student) au seuil de 5%. Ce test est utilisé faute de mieux car avec la faible taille de l'effectif, il n'est plus très robuste. Nous l'utilisons dans la suite du document, pour toutes les comparaisons de proportions. Les résultats de ces tests sont présentés explicitement en annexe du document

gouvernance au sein de celle-ci puisque parmi elles, 6 entreprises sont âgées de plus de 6 ans (deux mandats) ; c'est dire que 60% de ces dernières entreprises ont des dirigeants qui exercent déjà au-delà de la durée légale.

Tableau III.33 : Distribution des entreprises selon les raisons de départ de l'ex-DG

	Raisons du départ de l'ex DG				Effectif
	Retraite ou fin du mandat	Faible résultat/ mauvaise gestion / détournement	Pas d'ancien DG / Même DG depuis la création	Autres raisons	
Degré d'enracinement					
Faible	45,5	13,6	18,2	22,7	22
Elevé	32,1	17,9	21,4	28,6	28
Type d'entreprise					
Entreprise Managériale	38,5	15,4	15,4	30,8	13
Entreprise contrôlée	38,9	16,7	22,2	22,2	36
Ensemble	38,8	16,3	20,4	24,5	49

Source: Nos données collectées

c) Origine du DG avant sa nomination et participation du DG à la nomination des membres du CA

Les résultats consignés dans le tableau III.34 indiquent que dans plus de la moitié des entreprises (57%), les dirigeants actuels sont venus de l'extérieur de l'entreprise ; pour 22%, le dirigeant actuel avait fait moins de 10 ans dans l'entreprise avant d'être promu au poste de DG et pour 20%, il avait fait plus de 10 ans dans l'entreprise. Seule cette dernière proportion est significativement influencée par le degré d'enracinement (ce qui est normal) et le type d'entreprise (à un seuil inférieur à 5%), cette proportion est plus élevée dans les entreprises contrôlées que dans les entreprises de type managérial.

Le même tableau indique que sur cinq dirigeants, environ trois (58%) ne participent pas du tout à la nomination des membres du conseil d'administration ; 16% y participent parfois tandis que 26 % y participent assez souvent. Ces proportions ne sont pas sensibles aux deux principales variables d'analyse du tableau.

Tableau III.34 : Origine du DG avant sa nomination et participation du DG à la nomination des membres du CA

	Origine du DG avant sa nomination			Participation du DG à la nomination des membres du CA?			Effectif
	Le DG vient de l'extérieur de l'entreprise	DG a fait moins de 10 ans dans l'entreprise	DG a fait plus de 10 ans dans l'entreprise	Parfois	Assez souvent	Pas du tout	
Degré d'enracinement							
Faible	63,6	31,8	4,5	22,7	27,3	50,0	22
Elevé	53,6	14,3	32,1	10,7	25,0	64,3	28
Type d'entreprise							
Entreprise Managériale	69,2	30,8	0,0	23,1	23,1	53,8	13
Entreprise contrôlée	52,8	19,4	27,8	13,9	27,8	58,3	36
Ensemble	57,1	22,4	20,4	16,3	26,5	57,1	49

Source: Nos données collectées

d) *Enracinement et quelques caractéristiques managériales des entreprises*

Quelques items ont été utilisés pour apprécier les caractéristiques managériales de l'entreprise. Il ressort de l'analyse de ces items (tableau III.35) que :

- 47% d'entreprises ont au sein de leur Conseil d'Administration, des administrateurs venant des sociétés dans lesquelles le dirigeant ou le président du conseil d'administration siège au conseil. Il s'agit là de la participation croisée.
- Plus de 4 entreprises sur cinq (84%) déclarent avoir établi clairement une politique d'information des administrateurs. Parmi ces dernières, 83% reconnaissent que cette politique a été recommandée par le PCA.
- Dans 57% d'entreprises, le dirigeant a développé de nouvelles activités depuis sa nomination à la tête de la société ; 90% de celles-ci déclarent que la décision de création d'une nouvelle activité est toujours soumise au CA. Rappelons que le développement de nouvelles activités par un dirigeant d'entreprise peut rentrer dans sa stratégie d'enracinement en ce sens que le plus souvent, ces activités risquent fort de disparaître avec le dirigeant.

Les différences de ces proportions entre les modalités des deux variables d'analyse, telles qu'observées dans le tableau, ne sont pas significatives (résultats du test de Student de comparaison des proportions au seuil de 5%).

Tableau III.35 : Caractéristiques managériales des entreprises

	Certains administrateurs des sociétés où le DG et le PCA participent au CA sont-ils aussi administrateurs dans votre société?	La société a-t-elle établi une politique d'information des administrateurs ?	Si oui, cette politique a-t-elle été recommandée par le PCA?	Le DG a-t-il développé de nouvelles activités depuis sa nomination à la tête de la société?	La décision de création d'une nouvelle activité est-elle soumise au CA?	Effectif
Degré d'enracinement						
Faible	59,1	90,9	95,0	63,6	54,5	22
Elevé	35,7	78,6	72,7	53,6	46,4	28
Type d'entreprise						
Entreprise Managériale	38,5	76,9	80,0	61,5	53,8	13
Entreprise contrôlée	50,0	86,1	83,9	55,6	47,2	36
Ensemble	46,9	83,7	82,9	57,1	49,0	50

Source: Nos données collectées

III.2.2.2.2. La géographie du capital

Deux paramètres permettent d'analyser la géographie du capital : la nature de l'actionnariat qui donne le pourcentage du capital détenu par les différents types d'actionnaires (institutionnels, particuliers, organismes publics, etc.) et la concentration du capital. Ce second paramètre mesure le cumul du pourcentage du capital détenu par les **n** premiers actionnaires.

a) *Nature de l'actionnariat*

Les analyses sont conduites ici selon la forme juridique de l'entreprise, le degré d'enracinement et le type d'entreprise. Les données du tableau III.36 indiquent qu'en moyenne, 26% du capital des entreprises camerounaises enquêtées sont détenus par les administrateurs de l'entreprise ou le dirigeant de l'entreprise. L'Etat et les organismes publics disposent également d'environ 22% du capital ; les investisseurs institutionnels disposent quant à eux de 18% du capital tandis que les particuliers n'en disposent que de 7%. Le reste du capital, soit 27%, est détenu par d'autres acteurs économiques notamment par des entreprises étrangères ou des filiales d'entreprises nationales à l'étranger.

Cette structure du capital varie grandement selon la forme juridique de l'entreprise. Ainsi, le tableau indique par ailleurs, ce qui est normal, que l'ensemble du capital des entreprises publiques est détenu par l'Etat. De même, 60% du capital des entreprises de l'économie mixte appartiennent à l'Etat ou les organismes publics. Dans les entreprises ouvertes, 60% de capital sont détenus par les investisseurs institutionnels et dans les entreprises familiales, 97% du capital sont détenus par les administrateurs ou le dirigeant.

En revanche, dans les filiales des entreprises multinationales, le capital semble plus dispersé : 45% aux filiales extérieures, 31% aux administrateurs ou au dirigeant, 11% à l'Etat ou aux organismes publics, 8% aux investisseurs institutionnels et 5% aux particuliers.

Tableau III.36 : Nature de l'actionnariat selon le degré d'enracinement et le type d'entreprise

	% du capital représenté par les administrateurs / dirigeants	% du capital représenté par les investisseurs institutionnels	% du capital représenté par les particuliers	% du capital représenté par l'Etat et les organismes publics	% du capital représenté par Autres
Forme juridique de l'entreprise					
Capital; public	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
Economie mixte	8,6	10,0	0,0	59,2	22,2
Entreprise ouverte	16,7	59,6	20,6	0,1	2,8
Entreprise familiale	97,0	0,0	0,0	0,0	2,9
Filiale d'entreprise multinationale	30,9	7,8	5,1	11,2	44,9
Degré d'enracinement					
Faible	26,5	15,7	3,6	23,1	31,1
Elevé	26,3	19,0	7,9	21,0	25,8
Type d'entreprise					
Entreprise Managériale	21,2	53,1	22,1	3,1	0,5
Entreprise contrôlée	27,1	12,9	4,6	24,2	31,1
Ensemble	26,3	18,1	6,9	21,5	27,1

Remarque : les calculs sont faits en utilisant l'actif total comme coefficient de pondération, question de tenir compte du poids économique de chaque entreprise.

Source: Nos données collectées

Si le degré d'enracinement n'influence pas significativement la nature de l'actionnariat, l'influence du type d'entreprise n'est pas complètement neutre. En effet, par un test de Mann-Whitney¹¹⁴ de comparaison de moyenne au seuil de 5%, l'on constate que :

- L'influence du type d'entreprise (managérial ou contrôlé) sur le pourcentage de capital détenu par les administrateurs dirigeants n'est pas significative. Il en est de même du pourcentage de capital détenu par les investisseurs institutionnels.
- Le pourcentage de capital détenu par les investisseurs institutionnels est plus élevé dans les entreprises managériales que dans les entreprises contrôlées. Ce constat est similaire pour le pourcentage du capital détenu par les particuliers.

¹¹⁴ Bien qu'il s'agisse des pourcentages, les variables analysées ici sont bien des variables quantitatives continues. Le test de Mann-Whitney est un test non paramétrique plus robuste que le test de Student lorsque la variable testée ne suit pas une loi normale ou lorsque la taille de l'échantillon est trop faible ($n_1 < 10$ ou $n_2 < 10$). Dans le cas présent, le test de Shapiro-Wilk (test de normalité) indique qu'aucune des variables testées ci-dessus ne suit la loi normale.

Si le degré d'enracinement n'influence pas significativement la nature de l'actionnariat, le type d'entreprise y a une influence sensible¹¹⁵. En effet, par un test de Student de comparaison de moyenne¹¹⁶ au seuil de 5%, l'on constate que :

- Le pourcentage de capital détenu par les administrateurs/dirigeants est plus important dans les entreprises contrôlées que dans les entreprises managériales. Il en est de même du pourcentage de capital détenu par l'Etat ou les organismes publics ainsi que du pourcentage détenu par les autres acteurs économiques (entreprises étrangères ou filiales des multinationales).
- Le pourcentage de capital détenu par les investisseurs institutionnels est plus élevé dans les entreprises managériales que dans les entreprises contrôlées. Ce constat est similaire pour le pourcentage du capital détenu par les particuliers.

b) *Concentration du capital*

Le tableau III.37 donne les pourcentages du capital détenus par le premier, les deux premiers, ..., les cinq premiers actionnaires. Dans l'ensemble, le premier actionnaire possède 69,4 % du capital. La part cumulée du capital détenu par les deux premiers actionnaires est de 85,2% ; cela veut dire que la part marginale du deuxième actionnaire est de 15,8% seulement. De même, les parts de capital apportées par les 3ème, 4ème et 5ème actionnaires sont négligeables : 9,2%. Ce schéma global traduit à juste titre la forte concentration du capital dans les entreprises camerounaises enquêtées. Ce qui confirme les prédictions théoriques selon lesquelles les pays en voie de développement dont le Cameroun, ont en général une structure très concentrée du capital.

¹¹⁵ Ce qui est normal, s'en tenant à la définition du concept « type d'entreprise ».

¹¹⁶ Bien qu'il s'agisse des pourcentages, les variables analysées ici sont bien des variables quantitatives continues.

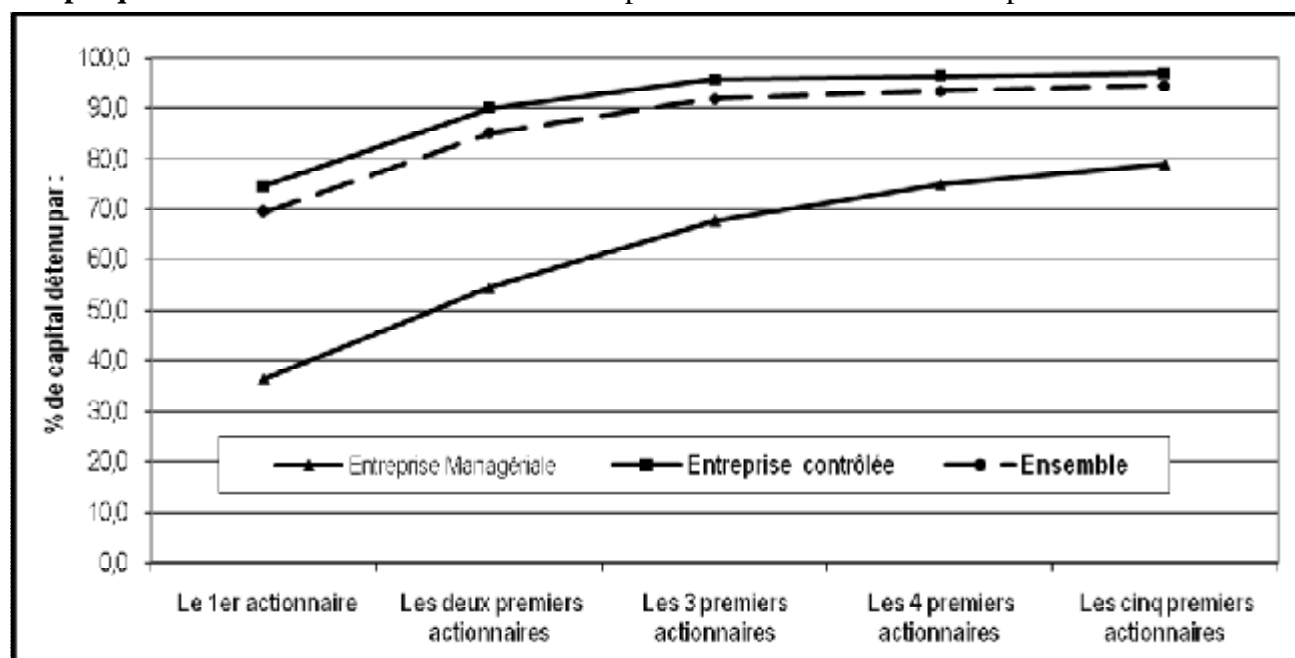
Tableau III.37 : Concentration du Capital selon le type d'entreprise et selon l'enracinement et le type d'entreprise

	% du capital détenu par :				
	Le 1er actionnaire	Les deux premiers actionnaires	Les 3 premiers actionnaires	Les 4 premiers actionnaires	Les 5 premiers actionnaires
Degré d'enracinement					
Faible enracinement	78,0	95,4	98,1	98,4	98,6
Fort enracinement	66,5	81,7	89,7	91,7	93,0
Type d'entreprise					
Entreprise managériale	36,3	54,6	67,6	74,8	78,9
Entreprise contrôlée	74,6	9,0	95,6	96,3	96,9
Ensemble	69,4	85,2	91,8	93,3	94,4

Source: Nos données collectées

Il est intéressant d'apprécier ce profil selon le type d'entreprise mais aussi, selon les paramètres de l'enracinement. Le premier aspect de l'analyse permettrait d'apprécier la pertinence de notre classement ci-dessus des entreprises en deux groupes : managériales et contrôlées. Le deuxième aspect permettrait d'apprécier l'influence relative du niveau d'enracinement sur la concentration du capital. Ces deux analyses sont menées au travers des graphiques déduits du tableau précédent.

Graphique III.4 : Profil de concentration du capital selon la nature de l'entreprise

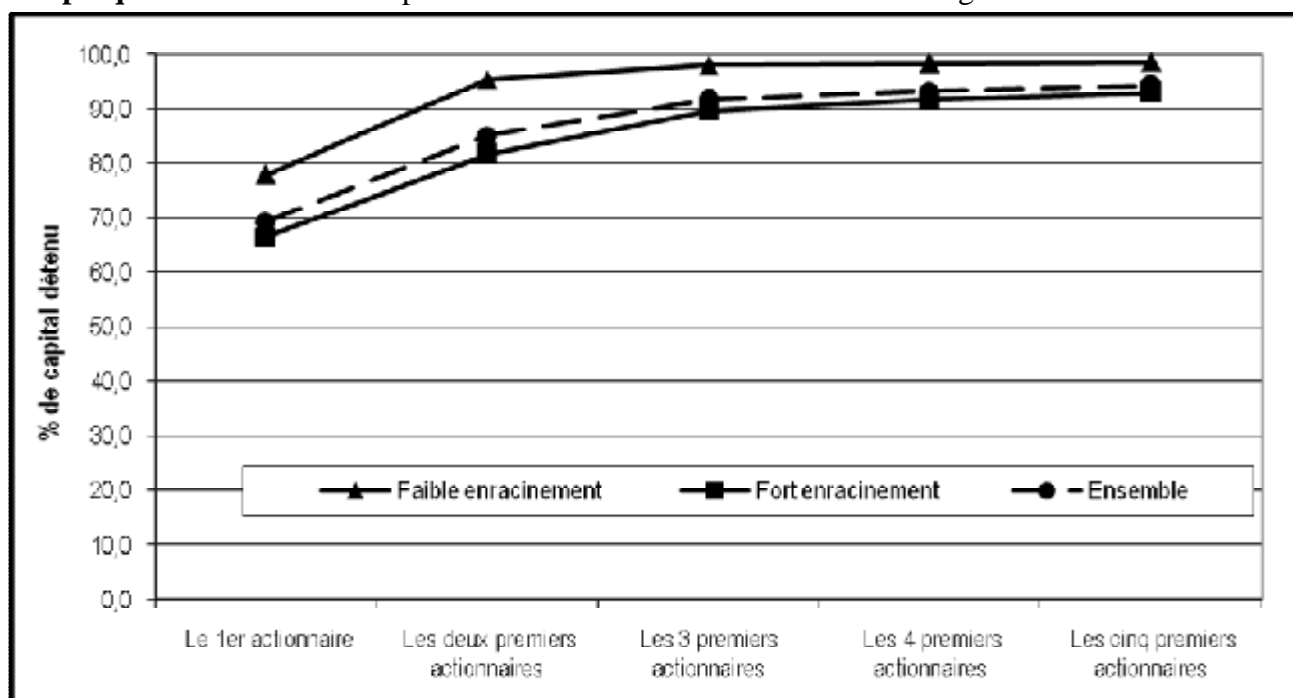


Le graphique ci-dessus corrobore la partition des entreprises en deux groupes tels que faite ci-dessus, puisque la courbe de concentration du capital dans les entreprises

contrôlées domine quasiment¹¹⁷, au sens de Lorenz (Moyes, 1992)¹¹⁸, celle des entreprises managériales.

Avec le degré d'enracinement, et en exploitant à nouveau le critère de dominance relative au sens de Lorenz, l'on peut constater avec le graphique III.5 que les entreprises dont le dirigeant est fortement enraciné ont une structure du capital plus diluée.

Graphique III.5 : Profil du capital selon le niveau d'enracinement du dirigeant



III.2.2.2.3. Le fonctionnement du conseil d'administration

Sous ce point, nous développons à la fois les caractéristiques du conseil d'administration et quelques aspects marquants de son fonctionnement interne. Les paramètres retenus pour l'analyse peuvent être regroupés en six thèmes :

- La taille, la structure statutaire et la composition du CA ;
- La sensibilité des administrateurs à l'international ;
- La fréquence des réunions et les questions traitées au sein du CA ;
- Le rôle du CA dans la nomination des cadres ;
- Quelques caractéristiques internes du CA et ses comités ;

¹¹⁷ On dit qu'une courbe de concentration A (dans notre cas, entreprises contrôlées) domine une courbe B (entreprises managériales) au sens de Lorenz, lorsque pour tout point de l'axe des abscisses, l'ordonnée de la courbe A est supérieure de celle de la courbe B.

¹¹⁸ Dominance, relative ou absolue, au sens de Lorenz. Une comparaison Internationale (Revue économique, vol 43, N° 5, p. 895-914)

- La communication au sein du CA.

a) Taille, structure statutaire et composition du Conseil d'Administration

D'après les données résumées dans le Tableau III.38, le conseil d'administration des entreprises camerounaises compte en moyenne entre 7 et 8 administrateurs. Environ 70% de ces derniers (à peu près 5 administrateurs) sont des actionnaires de l'entreprise tandis que seulement un administrateur est salarié et un autre indépendant.

Tableau III.38 : Description de la structure du Conseil d'administration

	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
Nombre d'administrateurs actionnaires de votre CA,	5,22	4,5	3,1	0	14
Nombre d'administrateurs indépendants de votre CA,	0,86	0	1,9	0	12
Nombre d'investisseurs institutionnels de votre CA,	0,44	0	1,6	0	9
Nombre d'administrateurs salariés de votre CA,	0,94	0	2,3	0	12
Total des administrateurs prévus par votre CA	7,54	7	3,4	3	19

Source: Nos données collectées

Il nous a semblé important d'étudier la dépendance entre la taille du conseil d'administration et l'enracinement d'une part et entre cette taille et le type d'entreprise d'autre part. Le tableau III.39 dresse la synthèse des résultats obtenus. Il en ressort qu'il n'existe aucune liaison entre la taille de l'entreprise et l'enracinement, qu'il s'agisse des variables composites ou de la synthèse. En revanche, la taille du conseil d'administration est bien négativement liée au type d'entreprise comme le montre la significativité du χ^2 (seuil de 3 %), la valeur négative du coefficient de corrélation de Pearson Bravais ainsi que sa significativité. En d'autres termes, la taille du conseil d'administration tend à être faible dans les entreprises managériales et à être élevée dans les entreprises contrôlées.

Tableau III.39 : Résultats du test de Khi-deux d'indépendance entre l'enracinement, le type d'entreprise et la taille du conseil d'administration

	Valeur χ^2	ddl	Sign. χ^2	Corrélation (R^2)	Sign. R^2
Degré d'enracinement	0,02	1	0,89	-0,02	0,89
Type d'entreprise	4,74	1	0,03	-0,31	0,03

Source: Nos données collectées

Nous avons par ailleurs étudié la composition du conseil d'administration (administrateurs internes ou externes) selon l'enracinement du dirigeant et le type d'entreprise. Globalement, les résultats consignés dans le tableau III.40 indiquent que les

conseils d'administration des entreprises camerounaises sont majoritairement constitués des administrateurs internes (actionnaire, dirigeant, investisseurs institutionnels ou salariés) : ils sont 87% contre 13% seulement d'indépendants.

La proportion des administrateurs internes au sein du conseil d'administration ne varie pas significativement selon l'enracinement. Elle ne varie non plus selon que l'entreprise est managériale ou contrôlée.

Tableau III.40 : Composition du conseil d'administration selon l'enracinement et le type d'entreprise

	Administrateurs internes	Administrateurs externes
Degré d'enracinement		
Faible	90,0	10,0
Elevé	84,9	15,1
Type d'entreprise		
Managériale	87,4	12,6
Contrôlée	87,4	12,6
Ensemble	87,1	12,9

Source: Nos données collectées

b) Sensibilité des administrateurs à l'international

Cette sensibilité est mesurée par la présence au sein du conseil d'administration, d'administrateurs ayant une forte sensibilité aux pays étrangers. D'après le tableau III.41, environ deux entreprises camerounaises sur trois (64%) ont des administrateurs sensibles à l'environnement international, c'est-à-dire en leur sein existe au moins un administrateur doté d'une expérience professionnelle vécue pendant au moins trois ans, dans un pays étranger

Tableau III.41 : Distribution des entreprises selon la sensibilité des administrateurs à l'international

	Proportion des entreprises dont les administrateurs sont sensibles à l'international	Effectif
Type d'entreprise		
Entreprise Managériale	12,2	22
Entreprise contrôlée	53,1	28
Degré d'enracinement		
Faible	22,0	13
Elevé	42,0	36
Ensemble	64,0	50

Source: Nos données collectées

Cette sensibilité est plus présente au sein des entreprises contrôlées (53%) que dans celles dites managériales (12%) tandis qu'elle n'est pas significativement influencée par le degré d'enracinement¹¹⁹.

c) Fréquence des réunions, activités prépondérantes du CA

• **Fréquence des réunions**

Dans l'ensemble, le tableau III.42 renseigne que plus du tiers (36%) des entreprises camerounaises tiennent leur conseil d'administration deux fois par an et à peu près la même proportion (32%) tient la leur une fois l'an. Les sessions du conseil d'administration se tiennent une fois par trimestre pour 14% des entreprises et mensuellement pour 10%. En général, la fréquence des réunions ne varie pas significativement selon que l'entreprise est managériale ou contrôlée ni selon le degré d'enracinement.

Tableau III.42 : Fréquence de réunion du Conseil d'administration

	Mensuelle	Trimestrielle	Annuelle	Biannuelle	Autres	Effectif
Forme de gestion						
Entreprise Managériale	15,4	15,4	23,1	30,8	15,4	22
Entreprise contrôlée	8,3	13,9	33,3	38,9	5,6	28
Degré d'enracinement						
Faible	13,6	9,1	40,9	31,8	4,5	13
Elevé	7,1	17,9	25,0	39,3	10,7	36
Ensemble	10,0	14,0	32,0	36,0	8,0	50

Source: Nos données collectées

• **Activités prépondérantes**

Le tableau III.43 indique qu'en général, l'activité prépondérante des conseils d'administrations est, pour 72% d'entreprises camerounaises, la planification. L'évaluation est l'activité la moins pratiquée dans les CA puisque seulement 34% des entreprises la pratiquent.

Tableau III.43 : Activité prépondérante du conseil d'administration

	Planificateur	Arbitre	Protecteur	Progéniture	Evaluateur	Effectif
Forme de gestion						
Entreprise Managériale	16,3	12,2	12,2	8,2	12,2	22
Entreprise contrôlée	55,1	42,9	34,7	36,7	22,4	28
Degré d'enracinement						
Faible	34,0	16,0	26,0	28,0	20,0	13
Elevé	38,0	38,0	20,0	16,0	14,0	36
Ensemble	72,0	54,0	46,0	44,0	34,0	50

Source : Nos données collectées

¹¹⁹ Il s'agit là des résultats du test de comparaison des proportions (Student) au seuil de 5%.

La proportion des entreprises effectuant l'une quelconque des cinq activités retenues ne varie pas significativement selon le degré d'enracinement du chef d'entreprise. En revanche, pour la plupart de ces activités (planificateur, arbitre et progéniteur), les proportions varient significativement selon la forme de gestion de l'entreprise¹²⁰. Il convient de remarquer que les entreprises contrôlées exercent plus fréquemment les activités que les entreprises managériales. En revanche, le degré d'enracinement du DG n'influence pas ces proportions.

L'étude de Heindrick et Struggles, (1986), sur le rôle du Conseil d'administration aux Etats-Unis laisse entrevoir un meilleur exercice par les conseils d'administration américains des cinq rôles contenus dans le tableau III.43 ; contrairement aux conseils camerounais et dans une certaine mesure français¹²¹, les réponses obtenus confirment que les conseils de ces deux pays sont passifs.

• **Priorités dans les activités du CA**

En ce qui concerne les principales préoccupations du conseil d'administration, le questionnaire a offert aux répondants une possibilité de classer par ordre de priorité, onze (11) activités auxquelles un conseil d'administration peut se livrer. Le tableau III.44a résume le rang moyen de chacune des onze activités. A partir de ce tableau, nous avons construit le tableau III.44b qui présente l'ordre global de priorité desdites activités.

Il résulte de ce dernier tableau que les conseils d'administration des entreprises camerounaises s'intéressent en première priorité aux résultats financiers de l'entreprise. En second lieu, les conseils s'occupent de la planification stratégique des activités de l'entreprise. La gestion courante et les opérations de financement constituent les 3^{ème} et 4^{ème} priorités. La cinquième priorité des conseils d'administrations des entreprises camerounaises est la relation de l'entreprise avec les actionnaires alors que les relations avec les investisseurs institutionnels constituent les dernières priorités.

Comparativement aux entreprises françaises et en s'appuyant sur les travaux de Charreaux et Pitol (1991), cet ordre est respecté pour les résultats financiers ; la gestion courante et la planification stratégique. Les résultats financiers sont traités en priorité par les conseils en France et au Cameroun et suppose comme le soulignent les auteurs que les conseils abordent plus fréquemment les questions de court terme car la gestion courante précède la planification stratégique. La succession managériale n'est pas

¹²⁰ C'est le résultat du test de Student (de comparaison des proportions) au seuil de 5%.

¹²¹ Voir Charreaux (1991), le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires.

Tableau III.44a : Rang moyen relatif des principales préoccupations du conseil d'administration

	Rémunération des dirigeants et membres du CA	Gestion Courante	Relations pouvoirs publics	Problèmes sociaux de l'entreprise	Succession de dirigeants	Résultats financiers	Planification stratégique	Relations avec les actionnaires	Relations avec les investisseurs institutionnels	Opérations de fusion et d'acquisition	Opérations de financement
Type d'entreprise											
Entreprise Managériale	6,64	3,92	6,78	5,42	7,50	2,38	2,91	5,30	6,70	8,50	4,50
Entreprise contrôlée	6,00	4,47	6,26	5,69	6,96	3,06	3,22	5,33	7,44	6,18	4,96
Degré d'enracinement											
Faible	6,71	5,33	6,41	5,78	6,83	3,38	3,50	4,89	7,06	6,13	4,32
Elevé	5,75	3,62	6,37	5,45	7,41	2,48	2,83	5,78	7,37	7,47	5,39
Ensemble	6,19	4,32	6,39	5,61	7,11	2,88	3,14	5,32	7,23	6,80	4,84

Source: Nos données collectées

Tableau III.44b : Ordre de priorité des principales préoccupations du conseil d'administration

	Rémunération des dirigeants et membres du CA	Gestion Courante	Relations pouvoirs publics	Problèmes sociaux de l'entreprise	Succession de dirigeants	Résultats financiers	Planification stratégique	Relations avec les actionnaires	Relations avec les investisseurs institutionnels	Opérations de fusion et d'acquisition	Opérations de financement
Type d'entreprise											
Entreprise Managériale	7	3	9	6	10	1	2	5	8	11	4
Entreprise contrôlée	7	3	9	6	10	1	2	5	11	8	4
Degré d'enracinement											
Faible	9	5	8	6	10	1	2	4	11	7	3
Elevé	6	3	8	5	10	1	2	7	9	11	4
Ensemble	7	3	8	6	10	1	2	5	11	9	4

Source: Nos données collectées

préoccupante au Cameroun comme en France et aux Etats-Unis. Bien que les conseils camerounais puissent être qualifiés de passifs, il existe du moins des écarts entre les types d'entreprise (concentré ou managérial). Les activités du conseil d'administration varient en fonction des stratégies poursuivies.

Cet ordre de priorité n'est pas fondamentalement modifié avec le niveau d'enracinement du dirigeant. De même, cet ordre ne varie pas systématiquement selon que l'entreprise est managériale ou contrôlée.

Dans le but de comparer les résultats obtenus au Cameroun à ceux que Charreaux et *al.* (1991) ont obtenu en France, nous présentons dans le tableau III.44c, les thèmes prioritairement discutés dans les CA. Ce classement que nous jugeons moins pertinent par rapport à celui fait précédemment, le confirme du moins pour les trois premiers thèmes.

Au Cameroun comme en France, les résultats financiers constitue le premier thème discuté au conseil d'administration des entreprises. Par contre, tandis que la deuxième préoccupation du CA est la planification stratégique au Cameroun, c'est la gestion courante qui occupe le second rang en France. La gestion courante occupe le troisième rang au Cameroun et les problèmes sociaux de l'entreprise occupent le 4^{ème} rang. En France, les opérations de financement occupent le 3^{ème} rang et la planification stratégique n'occupe que le 4^{ème} rang.

Tableau III.44c : Autre présentation des priorités des thèmes discutés au sein des CA (comparaison Cameroun-France)

Thèmes	Classées en 1		Classées en 1 ou en 2		Classées en 1, 2 ou en 3	
	Camero un	France	Camero un	France	Camero un	France
Résultats financiers	40,8%	71,7%	65,3%	89,1%	75,5%	91,4%
Planification stratégique	24,5%	3,0%	44,9%	20,4%	67,3%	37,3%
Gestion Courante	14,3%	17,2%	28,6%	36,3%	46,9%	49,8%
Problèmes sociaux de l'Entreprise	6,1%	0,0%	10,2%	5,2%	20,4%	10,8%
Opérations de financement	2,0%	1,0%	10,2%	17,5%	22,4%	46,7%
Relations avec les actionnaires	4,1%	2,0%	10,2%	3,8%	18,4%	7,1%
Rémunération des dirigeants et membres du CA	2,0%	0,0%	12,2%	0,0%	20,4%	0,0%
Relations pouvoirs publics	2,0%	0,0%	4,1%	3,5%	8,2%	6,8%
Opérations de fusion et d'acquisition	6,1%	0,0%	8,2%	8,7%	16,3%	23,3%
Succession de dirigeants	6,1%	2,0%	10,2%	2,0%	14,3%	3,1%
Relations avec les investisseurs institutionnels	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	2,2%

Source: Nos données collectées

Ces résultats indiquent que les conseils d'administration des entreprises camerounaises se préoccupent plus du long terme que du court terme, contrairement aux entreprises françaises. Ceci semble traduire une entreprise camerounaise plus portée vers la prospective que l'entreprise française. Cependant, eu égard aux entretiens menés sur le terrain, il n'en est rien. Cette apparente gestion prospective masque l'ignorance réelle des administrateurs du fonctionnement quotidien de l'entreprise et illustre par ailleurs la « navigation nuageuse » de ces derniers dans les « visions » qui ne se réalisent jamais. Cette dernière interprétation se justifie davantage par l'un des résultats ci-dessus qui indique que l'évaluation n'est pas véritablement une activité prépondérante du CA, puisqu'elle n'occupe que le cinquième rang.

- **Autres questions traitées par le CA**

Le tableau III.45 présente la fréquence avec laquelle le conseil d'administration traite certaines questions spécifiques. Des neuf (9) questions retenues, on y remarque que pour 28% d'entreprise, le CA n'évoque jamais l'évaluation de ses travaux et la question du respect des droits des actionnaires minoritaires n'est jamais évoquée. De même, la question de l'assiduité des administrateurs n'est jamais évoquée dans le conseil d'administration de 26% d'entreprises.

Tableau III.45 : Fréquence (%) à laquelle le conseil d'administration se préoccupe des questions

		Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
Fréquence avec laquelle le CA s'occupe sans ambiguïté :	Du respect des règles légales, des réglementations et des statuts	10,0	10,0	22,0	58,0
	De la représentation objective des actionnaires	16,0	10,0	18,0	56,0
	Du respect des droits des actionnaires minoritaires	28,0	10,0	18,0	44,0
	Du respect du principe de la collégialité des décisions prises	10,0	14,0	18,0	58,0
	De l'équité, de la loyauté et de la transparence vis-à-vis du dirigeant et des autres membres du CA	12,0	14,0	14,0	60,0
	Action dans l'intérêt social de l'entreprise (contribution à sa stratégie de développement en apportant une VA)	6,0	14,0	32,0	48,0
	De l'évaluation des travaux du conseil	28,0	18,0	22,0	32,0
	De l'observation du droit de réserve	18,0	10,0	18,0	54,0
	De l'assiduité des administrateurs au CA	26,0	18,0	24,0	32,0

Source: Nos données collectées

d) Rôle du CA dans la nomination des cadres

L'exploration des données montre que dans la moitié des entreprises camerounaises (52%), le conseil d'administration joue un rôle dominant dans la nomination des cadres de l'entreprise. Contrairement en France, le conseil d'administration intervient comme le relève Charreaux *et al.*(1991) très rarement dans la nomination des principaux cadres. Ce rôle est mineur dans le tiers des entreprises (34%) et, dans 14% d'entreprises, il ne joue aucun rôle. Si ces proportions ne varient pas selon le degré d'enracinement, le rôle dominant du conseil d'administration est plus prononcé dans les entreprises managériales que dans les entreprises contrôlées¹²².

e) Caractéristiques internes des CA et ses comités

Comme l'indique le tableau III.46, quatre caractéristiques internes ont été retenues dans l'analyse. Les résultats y figurant montrent que moins de la moitié des entreprises (46%) disposent d'une charte du conseil d'administration établie clairement par écrit. Par ailleurs, seulement dix-sept (17) d'entreprises (34%) disposent des comités au sein du conseil d'administration. En outre, environ une entreprise sur trois (32%) ont clairement défini, au sein de leur conseil d'administration, des modalités d'auto évaluation tandis qu'à peu près trois entreprises sur dix (29%) ont établi des règles d'évaluation régulière des administrateurs. Toutes ces proportions sont insensibles au degré d'enracinement du dirigeant de l'entreprise ainsi qu'au type d'appartenance de celle-ci.

Tableau III.46 : Caractéristiques internes du conseil d'administration

	% des entreprises ayant une charte du CA établi par écrit	% des entreprises ayant des comités au sein du CA	% des entreprises ayant modalités bien définies pour l'auto évaluation régulière du CA	% des entreprises ayant modalités bien définies pour l'auto évaluation régulière des administrateurs?
Type d'entreprise				
Entreprise managériale	53,8	53,8	46,2	46,2
Entreprise contrôlée	44,4	27,8	25,0	20,0
Degré d'enracinement				
Faible	54,5	45,5	31,8	33,3
Elevé	39,3	25,0	32,1	25,0
Ensemble	46,0	34,0	32,0	28,6

Source: Nos données collectées

En ce qui concerne la nature des comités, l'exploration des données montre que parmi les 17 entreprises disposant (34%) au sein de leur conseil d'administration des comités, le comité le plus fréquent est celui du crédit/risque (7 entreprises), suivi de celui

¹²² Résultat d'un test de Student de comparaison de proportion, au seuil de 5%.

de gestion (6 entreprises). Il est important de remarquer l'absence du comité de nomination dans la quasi-totalité des entreprises. Cette situation favoriserait la subjectivité ou l'arbitraire dans le processus de désignation des responsables de l'entreprise.

Par ailleurs, sur ces 17 entreprises, 11 entreprises ont déclaré que le mandat des comités est clairement établi par écrit et 12 affirment que les règles d'évaluation des travaux de ces comités sont clairement définies.

f) Communication des administrateurs

Le questionnaire d'enquête a essayé de capter le niveau de communication à destination des administrateurs. Les réponses sont contenues dans le tableau suivant.

Tableau III.47 : Distribution des entreprises selon le niveau de communication à destination des administrateurs

		Insuffisante	Suffisante	Abondante
Niveau de communication à destination des administrateurs :	Pour les opérations d'acquisition et de cession	16,0	56,0	28,0
	Pour les opérations de croissance interne et de restructuration	14,0	60,0	26,0
	Pour la situation financière de l'entreprise	2,0	60,0	38,0
	Pour la situation de trésorerie de l'entreprise	10,0	58,0	32,0
	Pour les divers engagements de la société entraînant la responsabilité du CA ou non	12,0	58,0	30,0

Source: Nos données collectées

Comme le montre le tableau III.47, pour les six aspects de la vie de l'entreprise retenus, le niveau de communication à destination des administrateurs est, s'en tenant aux déclarations, relativement élevé car dans tous les cas, au moins 84% d'entreprises estiment que ce niveau est suffisant ou même abondant.

Dans la pratique, les enquêtes nous ont permis de relever que la quasi-totalité des administrateurs ne lisent pas les documents mis à leur disposition et sont dans la même lignée incapable de lire, d'analyser et d'interpréter les états financiers (cf. entretiens GICAM et HN). Dans cette logique, le contrôle du dirigeant ne peut être efficace suite à la limite d'indépendance d'esprit de la part des administrateurs.

III.2.3. L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Cette sous-section s'attèle à analyser les performances de l'entreprise en relation avec l'enracinement du dirigeant, le type d'entreprise et quelques caractéristiques du

fonctionnement des structures de gouvernance. Toutes ces analyses sont conduites dans le second paragraphe dont l'objectif est de vérifier la **proposition (11)** suivante : *le comportement organisationnel, la géographie du capital et l'enracinement explique la performance des entreprises camerounaises*. Mais avant cela, nous aurons précisé au premier paragraphe, le contenu du concept de performance.

III.2.3.1. Le concept de la performance

Ce paragraphe procède par une revue des variables qui permettent de mesurer la performance de l'entreprise (III.2.3.1.1) ; puis de décrire la démarche suivie pour construire à partir de ces dernières, une variable synthétique de la performance (III.2.3.1.2).

III.2.3.1.1. Les variables mesurant la performance

De manière classique, la performance d'une entreprise peut se mesurer sous plusieurs angles dont l'angle concurrentiel, commercial, organisationnel, managérial, financier, etc. Dans ce travail, en raison des données collectées, l'analyse se limitera à la performance financière et commerciale. Rappelons que le questionnaire de l'enquête par sondage a permis de collecter, au travers de la sixième section, des informations financières telles que le résultat net, l'actif total, le capital social, les capitaux propres et le chiffre d'affaires, sur les années 2005, 2006 et 2007.

Le bénéfice net, seul résultat d'exploitation qui s'inscrit au bilan, indique la mesure dans laquelle l'entreprise consolide ou détériore des capitaux propres. En effet, lorsque le bénéfice net est positif, il accroît les capitaux propres de l'entreprise et lorsqu'il est négatif, il le détériore. De ce point de vue, le bénéfice net peut être considéré comme un indicateur de la performance financière de l'entreprise. Cet indicateur devient plus pertinent lorsqu'il est rapporté aux capitaux propres. Le ratio obtenu mesure alors la rentabilité financière ou le taux de rendement des capitaux de l'entreprise.

Parmi les autres données financières collectées, l'évolution de l'actif total de l'entreprise ne permet pas de se prononcer de façon pertinente sur la performance de celle-ci. En effet, un accroissement de l'actif total peut simplement traduire que l'entreprise a fait des stocks au courant de l'exercice, toute chose qui ne traduit en rien une bonne performance. De même, l'évolution des capitaux propres ou du capital social ne permet pas de porter un jugement sans équivoque sur la performance de l'entreprise.

En revanche, l'évolution du chiffre d'affaires, en mesurant le niveau d'activité de l'entreprise, s'avère être un indicateur pertinent de la performance commerciale de l'entreprise. Aussi avons-nous retenu le taux de croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise comme le deuxième indicateur de la performance.

Il apparaît important de rappeler comment chacun des deux indicateurs retenus se calcule. En ce qui concerne la rentabilité financière, son calcul est simple pour un exercice comptable donné : c'est le rapport entre le résultat net de l'année sur les capitaux propres de la même année. Or dans notre cas, il s'agit bien de calculer la rentabilité financière des capitaux propres sur la période 2005-2007. Dans le calcul annuel, le numérateur est un flux ; pour le calcul du ratio de la période, le numérateur s'obtiendrait en sommant des résultats nets annuels. Par contre, dans le calcul annuel, le dénominateur est un stock qui plus, change chaque année d'une valeur équivalente au résultat net. Il n'est donc pas indiqué de sommer les valeurs annuelles pour trouver le dénominateur de la période. Nous estimons qu'il est plus juste de prendre comme dénominateur de la période, les capitaux propres de la dernière année. Ainsi, pour une entreprise donnée, l'on aurait :

$$RF_{05-07} = \frac{(RN_{2005} + RN_{2006} + RN_{2007})}{KP_{2007}} \text{ où } RN = \text{résultat net et } KP = \text{capitaux propres.}$$

Cependant, pour un groupe d'entreprises, nous obtenons ce ratio en faisant la moyenne des ratios individuels pondérée par le dénominateur. Ce qui donne, pour un groupe g donné, la formule :

$$RF_g = \frac{\sum_{i=1}^n RF_i * KP_i}{\sum_{i=1}^n KP_{07_i}}, \text{ avec } n \text{ inférieur ou égal à } 45.$$

Quant au taux de croissance du chiffre d'affaires, son calcul simple se fait comme suit :

$$XCECA_{05-07} = 100 * \frac{(CA_{2007} - CA_{2005})}{CA_{2005}}$$

De même, pour un groupe d'entreprises g donné, la croissance du chiffre d'affaires s'obtient par :

$$XceCA_g = \frac{\sum_{i=1}^n XceCA_i * CA_{05_i}}{\sum_{i=1}^n CA_{05_i}}, \text{ avec } n \text{ inférieur ou égal à } 45.$$

Cette façon de calculer les indicateurs dans des groupes donnés permet de calculer plus aisément les intervalles de confiance de l'indicateur et de déduire facilement le résultat d'un éventuel test de comparaison.

III.2.3.1.2. Analyse de la performance des entreprises de l'échantillon

Il nous est apparu la difficulté de synthétiser les deux principaux indicateurs retenus ci-dessus en une seule qui soit une mesure pertinente de la performance. Aussi l'analyse se fera pour chacun des indicateurs pris séparément. A la place d'une conclusion synthétique sur la performance se feront deux conclusions partielles.

Avant l'analyse, rappelons que le chiffre d'affaires comme la rentabilité financière tels que calculés présentent quelques anomalies trahissant une légère inconsistance des données. Cette situation découlerait de la double source des données financières. En effet, comme annoncé dans la méthodologie de collecte, les données financières ont été obtenues soient entièrement au niveau des entreprises, soit entièrement au niveau des déclarations statistiques et fiscales de l'Institut National de la Statistique, soit des deux sources. Cette procédure enfin utilisée peut bien induire quelques incohérences dans les données. Au total, sur les 50 entreprises, les données de 5 entreprises ont été écartées à cause de ce problème d'inconsistance. Le tableau III.48 présente les statistiques descriptives des deux indicateurs de la performance retenus.

Tableau III.48 : Synthèse descriptive des deux indicateurs de la performance entre 2005 et 2007

	Rentabilité financière 2005-2007	Croissance Chiffre d'affaires 2005-2007
Moyenne	0,43	16,91
Erreur standard	0,001	0,029
Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inf.	16,848
	Borne sup.	16,963
Médiane	0,51	16,66
Ecart-type	0,87	25,70
Minimum	-3,15	-41,27
Maximum	2,98	142,24
1er Quartile	0,05	13,28
2e Quartile	0,51	16,66
3e Quartile	0,93	25,00

Source: Nos données collectées

- **Performance selon la rentabilité financière de la période**

La rentabilité financière des entreprises enquêtées se situe à 0,43 sur la période 2005-2007. Ce ratio est bien significativement positif car son intervalle de confiance au seuil de 5% se situe bien entre 0,423 et 0,428. Le même tableau indique que du point de vue financier, l'entreprise la moins performante de l'échantillon a une rentabilité de -3,15 tandis que la plus performante a une rentabilité de 2,98.

- **Performance selon l'évolution du chiffre d'affaires**

Selon cet indicateur, les entreprises de l'échantillon ont en moyenne connu un accroissement de leur chiffre d'affaires de 16,94% entre 2005 et 2007. Ce taux de croissance est significativement positif, eu égard aux bornes de l'intervalle de confiance. Sur le plan commercial, l'entreprise la moins performante a connu une baisse du chiffre d'affaires de 41,27 % sur la période 2005-2007 alors que la plus performante a connu une hausse du chiffre d'affaires de 142,24%. L'on remarque également que la plupart des entreprises de l'échantillon a un taux de croissance du chiffre d'affaires proche de la moyenne (médiane = 16,66%, 1^{er} Quartile = 13,28%, 3^e Quartile = 25,00%).

III.2.3.2. Performance et structures de gouvernance

L'influence de l'enracinement sur la performance sera d'abord analysée dans un premier paragraphe et les relations entre la performance de l'entreprise et les autres caractéristiques de la gouvernance seront analysées en second point.

III.2.3.2.1 Enracinement et performance

Ce paragraphe a pour objectif de vérifier l'impact de l'enracinement du DG de l'entreprise sur la performance de celle-ci. Le tableau III.49 qui synthétise les résultats indique que les entreprises dans lesquelles le degré d'enracinement du DG est faible sont financièrement plus performantes (RF=1,304) que celles dans lesquelles le DG est plus enraciné (RF=0,109). La significativité statistique de cette différence est matérialisée par le non chevauchement des intervalles de confiance des deux groupes. Ce résultat est d'ailleurs confirmé par le test de Mann-Whitney¹²³ qui indique une significativité au seuil de 1,7%. Il apparaît alors dans notre contexte que l'enracinement est synonyme de destruction de la valeur. Les mêmes résultats ont été obtenus par Shleifer et Vishny (1989) ; Morck *et al.* (1990), Paquerot (1997).

¹²³ Ce test est préférable au test de Student parce que la variable testée (RF) n'a pas une distribution normale.

Tableau III.49: Variation des indicateurs de performance en fonction du degré d'enracinement du DG de l'entreprise

		Degré d'enracinement		Ensemble
		Faible	Elevé	
Rentabilité des capitaux propres				
Moyenne		1,30	0,11	0,43
Erreur Standard		0,002	0,001	0,001
Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inf.	1,300	0,107	0,423
	Borne sup.	1,309	0,110	0,428
Ecart-type		0,82	0,64	0,87
Minimum		-2,87	-3,15	-3,15
Maximum		2,98	0,93	2,98
Croissance Chiffre d'affaires 2005-2007				
Moyenne		6,71	22,51	16,94
Erreur Standard		0,045	0,036	0,029
Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inf.	6,616	22,441	16,878
	Borne sup.	6,793	22,581	16,993
Ecart-type		23,44	25,14	25,69
Minimum		-41,27	-12,08	-41,27
Maximum		129,71	142,25	142,25
Effectif		18	27	45

Rappel : les moyennes de la croissance du chiffre d'affaires sont calculées avec pondération par le chiffre d'affaires de l'année 2005. De même, les ratios financiers sont calculés avec pondération par les capitaux propres de 2007. Le choix des variables de pondération est une conséquence directe de la formule de calcul de chaque indicateur.

Source: Nos données collectées

A l'inverse, les entreprises dans lesquelles le dirigeant est moins enraciné ont une performance commerciale plus faible (6,71%) que celles dans lesquelles le dirigeant est plus enraciné (22,51%). Cette différence significative est matérialisée par le non chevauchement des intervalles de confiance ainsi que les valeurs minimales et maximales des deux groupes.

III.2.3.2.2. Performance et autres paramètres de gouvernance

Trois paramètres de la gouvernance seront retenus dans l'analyse : la sensibilité du conseil d'administration à l'international, la taille et la composition du conseil d'administration puis, la géographie du capital.

a) *Sensibilité des administrateurs à l'international et performance*

Le tableau III.50 illustre la variation des deux indicateurs de performance selon la sensibilité à l'international du conseil d'administration des entreprises. Malgré l'apparence de l'influence de cette variable, les résultats du test de Mann-Whitney au seuil de 5% indiquent que les différences induites ne sont pas significatives. Ce résultat traduit le fait que la présence au sein du CA d'un administrateur ayant une expérience à l'international n'améliore en rien la performance de l'entreprise.

Tableau III.50 : Performance de l'entreprise et sensibilité du CA à l'international

	Rentabilité des capitaux propres	Croissance Chiffre d'affaires 2005-2007
Entreprises ayant un CA relativement sensible à l'international	0,32	18,94
Entreprises ayant un CA insensible à l'international	0,80	5,15
Ensemble	0,43	16,94

Source: Nos données collectées

b) *Performance selon la taille et la composition du conseil d'administration*

Le tableau III.51 indique une apparente différence de performance entre les entreprises dotée d'un CA de grande taille et celles au CA de petite taille. Cette apparente différence n'est cependant pas confirmée par le test de Mann-Whitney au seuil de 5% traduisant ainsi que la taille du CA n'influence pas la performance de l'entreprise camerounaise. Nos résultats rejoignent ceux de Baysinger et Buller (1985), Bhagat et Black (2000) qui concluent à une absence de lien entre la performance de l'entreprise et le nombre ou le niveau de participation des administrateurs / actionnaires externes, ce qui implique la thèse de la neutralité. Baysinger et Buller s'intéressent aux mutations intervenues dans la structure du conseil d'administration et aux variations de la performance et parviennent à la conclusion que, malgré la tendance des entreprises à accroître le nombre d'administrateurs externes, cette augmentation n'a pas eu d'impact positif sur la performance des entreprises. Quant à Bhagat et Black, ils tentent de mesurer la relation qui pourrait exister entre la composition du conseil d'administration et la performance de l'entreprise. Les résultats des travaux de ces auteurs laissent apparaître que les entreprises dont la performance est inférieure au secteur réagissent en accroissant le nombre d'administrateurs externes au conseil. Etant donné que rien n'indique selon eux qu'il y ait une relation entre la structure du conseil d'administration et la performance de l'entreprise, cette option stratégique n'a aucun effet sur leur performance.

La taille du conseil d'administration peut influencer la performance de l'entreprise. Elle se réfère au nombre d'administrateurs qui sont associés à l'efficacité du conseil.

De même, le tableau III.52 illustre l'absence d'une influence significative de la proportion des administrateurs internes au sein du CA sur les performances financière et commerciale de l'entreprise.

Tableau III.51 : Performance de l'entreprise selon la taille du CA

	Rentabilité des capitaux propres	Croissance Chiffre d'affaires 2005-2007	Effectif
Petite taille (<6)	0,51	21,27	18
Grande taille (>=6)	0,39	15,03	27
Ensemble	0,43	16,94	45

Source: Nos données collectées

Tableau III.52 : variation du % d'administrateurs internes selon la performance

	% Administrateurs internes
Taux de rendement du capital (2005-2007)	
Faible	90,80
Elevé	85,56
Taux de croissance du chiffre d'affaires entre 2005 et 2007	
Faible	89,14
Elevé	87,22
Ensemble	88,24

Source: Nos données collectées

c) *Géographie du capital et performance*

L'analyse est abordée sous deux angles de la géographie du capital : la concentration du capital et la nature de l'actionnariat.

- Concentration du capital (type d'entreprise) et performance**

Les résultats consignés dans le tableau III.53 indiquent une absence de différence significative de la performance entre les entreprises managériales et les entreprises contrôlées. Ce qui traduit la neutralité de la concentration du capital sur la performance de l'entreprise.

Tableau III.53 : Performance de l'entreprise et type d'entreprise

Type d'entreprise	Rentabilité des capitaux propres	Croissance Chiffre d'affaires 2005-2007	Effectif
Entreprises managériales	0,28	20,42	12
Entreprises contrôlées	0,43	16,68	32
Ensemble	0,43	16,94	44

Source: Nos données collectées

- Nature des actionnaires et performance de l'entreprise**

Les résultats consignés dans le tableau suivant indiquent que la nature de l'actionnariat n'influence pas significativement la performance financière des entreprises camerounaises. En ce qui concerne la performance commerciale, l'on constate, par un test

de Mann-Whitney au seuil de 5%, que le pourcentage du capital détenu par l'Etat et les organismes publics n'est pas neutre. En effet, le pourcentage du capital détenu par ce type d'actionnaire est plus élevé dans les entreprises à forte performance commerciale que dans celles à faible performance commerciale.

Tableau III.54 : Nature des actionnaires et performance de l'entreprise

	Taux de rendement du capital (2005-2007)		Taux de croissance du chiffre d'affaires entre 2005 et 2007		Ensemble
	Faible	Elevé	Faible	Elevé	
Géographie du capital					
% du capital représenté par les administrateurs/dirigeants	28,23	20,60	24,79	22,77	23,53
% du capital représenté par les investisseurs institutionnels	19,14	18,67	27,64	13,61	18,85
% du capital représenté par les particuliers	8,57	6,21	8,90	6,05	7,11
% du capital représenté par l'Etat et les organismes publics	21,63	23,13	18,14*	25,18*	22,55
Effectif non pondéré	23	22	24	21	45

Remarque : les moyennes sont celles des pourcentages. Les calculs de ce tableau sont pondérés par la taille de l'entreprise qui est ici la valeur totale de l'actif de l'entreprise en 2007. Cette procédure permet ainsi d'éliminer l'effet taille de l'entreprise, dans le calcul des pourcentages moyens du capital.

Source: Nos données collectées

Nos résultats s'inscrivent dans la lignée de la thèse de la neutralité soutenue par Demsetz (1983), Fama et Jensen (1983), Crutchley et Hansan (1989) et Agrawal et Knoeber (1996), Charreaux (1997). En réponse à ces premières conclusions, Jensen et Meckling soutiennent que la structure de propriété n'a pas d'influence sur la performance de l'entreprise. A l'évidence, ils montrent que les pressions exercées par l'environnement et les conditions d'exploitation de l'entreprise forcent le dirigeant à maximiser la valeur de l'entreprise. Une autre variante de la thèse de la neutralité développée par Jensen et Warner (1988) et Himmelberg et *al.* (1999) explique le lien entre la structure de contrôle et la performance par la présence de facteurs hétérogènes dans l'environnement externe de l'entreprise, facteurs qui ne sont pas quantifiables et mesurables. On peut relever à la suite de ceci que toutes les structures sont équivalentes

Les analyses effectuées semblent ne pas confirmer dans sa globalité notre proposition principale de départ selon laquelle *le comportement organisationnel, la géographie du capital et l'enracinement explique la performance*, confortant ainsi la thèse de la neutralité.

CONCLUSION CHAPITRE

L'observation des mécanismes de gouvernance au Cameroun fournit la preuve de l'urgence de formaliser un modèle de contrôle qui cadre avec sa culture et son environnement sociopolitique. Il ressort des analyses effectuées qu'on ne peut pas envisager la gouvernance d'entreprise sans prendre en compte l'efficacité organisationnelle qui l'accompagne en développant un style de management basé sur les principes d'éthique, de reddition des comptes et d'indépendance des acteurs.

Les structures de gouvernance dans notre contexte ne jouent pas efficacement leur rôle et agissent pour la simple formalité. Ce qui suppose une faible performance des entreprises. Les mécanismes de gouvernance développés jusqu'à présent n'ont pas permis d'éviter les comportements déviants pour certains dirigeants¹²⁴ dont l'erreur est supérieure à la mesure. Par comportement déviant, nous entendons des actions non impérativement génératrices de valeur pour les stakeholders. Le conseil d'administration est l'organe théoriquement reconnu à même de ratifier, contrôler et résoudre les conflits d'intérêts. Son efficacité n'est probablement pas sans impact sur la performance de l'entreprise.

Le conseil d'administration se présente comme un lieu de débats, d'expression et de prise de décisions pour l'intérêt des parties prenantes à la vie de l'entreprise. Son rôle dans le choix du premier dirigeant est faible en contexte camerounais et rend indécisif l'équilibre qui existerait entre ces deux entités en raison des rôles respectifs joués. La nomination du premier dirigeant et du PCA dans les entreprises parapubliques et économie mixte est l'œuvre du Président de la République. Cette pratique loin d'être une entorse à la loi fragilise les mécanismes de contrôle et crée une situation d'indépendance à l'égard des autres parties prenantes de l'entreprise. Or, selon Macé (1986), la plus grande responsabilité du Conseil d'Administration est de choisir son premier dirigeant et de le contrôler et de le remplacer si c'est nécessaire. Le Conseil d'Administration camerounais est passif sur ces questions. Cette assertion de Macé est suivie par Hermalin et Weisbach (1998) qui ajoutent que cette décision dépend de la capacité du dirigeant à gérer

¹²⁴ Le dirigeant est économiquement rationnel c'est-à-dire qu'il maximise sa fonction d'utilité d'abord avant de se pencher sur le devenir de l'entreprise. Comment expliquer qu'il perde cette rationalité suite à sa nomination à la tête d'une entreprise ? Seul le contrôle pourrait le discipliner à condition que l'environnement soit propice à l'émergence des valeurs éthiques. Comme l'a si bien mentionné Sartre « nul ne peut être juste dans un environnement injuste » ; ceci signifie implicitement selon nous que nul ne peut être volontairement juste.

l'entreprise et du degré d'indépendance du conseil. L'indépendance dans ce contexte est fonction du jeu de négociation entre les deux parties membres de l'Organisation.

La rémunération dans nos entreprises ne respecte pas les taux fixés par la loi. Les dirigeants mettant à profit leur position au sein du conseil d'Administration afin de s'approprier d'un niveau de rémunération exorbitant sans que celui-ci ne soit en corrélation avec sa performance. Yermack (1996) a démontré que la relation performance-rémunération du dirigeant décroît avec la taille du conseil, traduisant ainsi que les conseils de petite taille offrent plus d'incitations financières. Les conseils camerounais offrent plus d'incitations financières parce que les administrateurs ne peuvent pas challenger le dirigeant et sont de ce fait liés à ce dernier (cf. entretiens GICAM ET CDC).

Dans le domaine du contrôle interne, les défaillances résultent essentiellement sur la relative valeur éthique et intrinsèque des personnes impliquées (commissaire aux comptes, conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires) lesquelles sont le plus souvent choisies sur des critères de désignation assis sur la subjectivité et non transparents. Le manque de déontologie inhérent à la qualité d'un bon administrateur et l'absence de la culture de la responsabilité qui incombent aux administrateurs de rendre compte et d'assumer le cas échéant des fautes commises L'immixtion du politique dans la désignation des administrateurs, le non respect des procédures, l'asymétrie d'information, les conflits d'intérêts etc. sont autant de maux qui neutralisent le contrôle interne ; et rendent les organes de contrôle inopérants. La qualité des travaux du commissaire aux comptes est ainsi remise en cause et ouvre le débat sur la pertinence des travaux de ce dernier sur la production de l'information financière.

En somme, l'étude de cas et l'analyse descriptive révèlent en effet qu'il existe un clivage entre les textes et la pratique de la gouvernance, l'esprit ne l'est pas toujours en toute circonstance. Les dirigeants ne respectent pas les lois notamment en ce qui concerne la rémunération, la durée des mandats et les principes modernes de gestion. L'audit interne est défectueux et ne favorise pas un contrôle efficace. L'inadéquation de la loi de 1999 à l'évolution de l'environnement et l'ambiguïté de celle-ci par rapport au droit OHADA sur les pouvoirs du conseil d'administration peuvent être interprétées comme une source de comportement déviant ayant entraîné au passage le développement de fortes incitations financières. La législation régissant les sociétés de même que les cadres réglementaires appropriés existent mais mériteraient d'être actualisés ; les institutions impliquées

présentent des insuffisances et les entreprises ignorent pour la plupart leur responsabilité sociale.

Les errements présentés ne nécessitent pas de recettes miracles pour les endiguer, mais demandent des innovations efficaces dont le résultat est l'aboutissement d'un continuum reposant sur un modèle de contrôle adapté aux entreprises camerounaises compte tenu de son environnement. Cette préoccupation constitue la trame du chapitre suivant.

CHAPITRE IV :
VERS UN PROCESSUS DE CONTROLE ADAPTE AU
CADRE INSTITUTIONNEL CAMEROUNAIS

INTRODUCTION

L'activisme institutionnel de la fin des années quatre-vingt dix est marqué par la pression faite aux conseils d'administration d'exercer un contrôle indépendant et efficace sur les dirigeants. Les mutations des structures opérées devraient alors faciliter et accroître cette exigence d'indépendance envers les dirigeants. Ces mutations structurelles n'ont pas nécessairement permis comme nous l'avons relevé au chapitre 3 de modifier la conduite des conseils d'administration et partant le comportement des administrateurs. Cette remarque s'observe aussi bien aux Etats-Unis, au Royaume –Uni qu'en France à travers les résultats des études de Huse (2005) ; Pettigrew et McNulty (1995) ; Pye et Pettigrew (2005) ; Roberts *et al.* (2005) et Aguilera (2005).

Globalement, l'indépendance des conseils est restée formelle et les mécanismes de contrôle inopérants car neutralisés par les dirigeants à travers divers lobbying traduisant ainsi la défaillance éthique et comportementale des administrateurs. Cette défaillance a eu pour impact les scandales financiers connus tant au Cameroun qu'aux Etats-Unis et en Europe dont le plus illustratif reste la faillite d'Enron en 2001 où, comme le souligne Perez (2003), le PDG était tout puissant, (...) et les administrateurs, subjugués par ce dernier, n'ont pas rempli leurs fonctions de contrôle, (...) et les comités sont restés formels. Au Cameroun, les administrateurs et les commissaires aux comptes sont inféodés à la direction générale qui joue un rôle important dans leur nomination, remettant ainsi en cause l'indépendance de ceux-ci.

L'objectif de ce chapitre consiste à tirer les leçons de l'étude de cas et de l'analyse descriptive afin de proposer un modèle de contrôle adapté au contexte camerounais tout en s'appuyant sur le cadre théorique¹²⁵ qui sert de base aux différentes recommandations des codes de bonne conduite. Au-delà de l'approche théorique déjà connue, nous compléterons l'analyse en intégrant la dimension culturelle, religieuse, comportementale voire cognitive. Ce chapitre vise à développer un nouveau cadre de contrôle comme processus qui tiendra davantage compte de la spécificité de l'environnement afin de renforcer l'indépendance des administrateurs à travers leur forte implication dans le processus de prise de décision aux réunions des conseils, et l'amélioration du procédé de contrôle interne qui, jusqu'à présent est défectueux. Notre contribution à ce stade de la recherche est

¹²⁵ L'approche dominante en gouvernance d'entreprise étant la théorie de l'agence, elle sera complétée dans notre étude par d'autres corpus théoriques à l'instar de la théorie de la dépendance envers la ressource et celle des parties prenantes.

de faire évoluer la science et en particulier les recommandations qui doivent tenir compte de toutes les exigences tant culturelles que politiques relatives à l'efficacité des structures de contrôle des entreprises.

La conduite de cette ambition passera par l'exigence de renforcement du pouvoir des administrateurs à travers la compétence et l'indépendance (IV.1) ; l'examen du mode de nomination qui impacte le contrôle (IV.2) ; enfin la nécessité de consolider les processus du contrôle interne en intégrant la subjectivité comptable guidée par la culture et d'en proposer une démarche alternative (IV.3).

IV.1. LA PRIMAUTE DE LA COMPETENCE ET DE L'INDEPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Les scandales de détournements qui gangrènent certaines entreprises publiques, économie mixte et voire privées camerounaises se suivent et se ressemblent. Leur explosion ne semble pas surprendre grand nombre, même si l'opération épervier en a secoué plus d'un. Sur ce, les entreprises ne souffrent pas seulement de leur gestion, elles sont malades de l'ensemble de leur gouvernement d'entreprise à travers des conseils d'administration qui n'ont ni les pouvoirs, ni les compétences, ni l'indépendance voire ni les structures internes pour jouer valablement leur rôle. Généralement, ces conseils servent à donner des avantages extra, des compléments de salaires à des fonctionnaires ou encore des « issues de secours » pour des amis politiques.

Pour évoluer et bâtir des entreprises pérennes, il faut accepter les exigences d'une bonne gouvernance ainsi que la valeur ajoutée que peut apporter un bon conseil d'administration doté d'administrateurs compétents et indépendants. L'amélioration de l'efficacité de contrôle trouve un écho du moins favorable par l'administrateur indépendant dont les compétences sont avérées.

IV.1.1. L'EXIGENCE DE LA COMPÉTENCE DE L'ADMINISTRATEUR COMME GAGE D'EFFICACITÉ

Les travaux antérieurs¹²⁶ ont mis en exergue l'insuffisance des mécanismes d'agence pour garantir une indépendance effective des conseils d'administration à l'égard des dirigeants; les propositions se succèdent et évoluent dans le temps. Toutefois, et à la suite de Daily *et al.* (2003), les propositions de renouvellement théorique nécessitent l'adoption d'une approche basée sur la diversité théorique du conseil d'administration qui n'intègre pas la seule théorie de l'agence. Cette démarche a pour objectif d'inclure toutes les prédictions théoriques concernant la configuration du conseil d'administration dont le but ultime est d'assurer l'efficacité de ses administrateurs et partant, la performance de l'entreprise.

Les théories les plus généralement mises à contribution pour expliquer la composition du conseil d'administration sont relatives à celles qui intègrent l'agence¹²⁷, la dépendance envers la ressource¹²⁸, l'intendance¹²⁹, les réseaux sociaux¹³⁰ et l'institutionnel¹³¹. Spécifiquement, les démarches associant la théorie de l'agence avec celle de la dépendance envers la ressource ou alors celle de l'intendance supposent que les stratégies visant à favoriser l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires ne sont pas garanties par les seuls mécanismes d'agence. A cela, il convient de prendre également en compte les hypothèses de base de la théorie de ressource et de la théorie de l'intendance qui intègrent respectivement les fonctions de ressource et la collaboration entre les administrateurs.

Il nous semble au regard des travaux sus-cités que le modèle le plus complet est celui développé par Lynall *et al.* (2003) qui intègre simultanément les quatre théories relatives au conseil d'administration supposées fondamentales pour mieux cerner les différents contours de cet organe de contrôle interne. La portée et la fiabilité de ce modèle sont fonction d'une part du rapport de force entre le manager et les pourvoyeurs de fonds; et d'autre part le cycle de vie de l'Organisation. Ces deux facteurs sont par ailleurs

¹²⁶ Parmi ces travaux, nous citerons ceux de Finkelstein et Mooney (2003) ; Hillman et Dalziel (2003) ; Shen (2005) ; Golden et Zajac (2001) ; Roberts et al (2005) ; Huse (2005) ; Lynall et al (2003).

¹²⁷ Les principaux tenants sont : Fama (1980) ; Fama et Jensen (1983) ; Jensen et Meckling (1976).

¹²⁸ On citera ici les travaux de Pfeffer (1972) ; Pfeffer et Salanick (1978).

¹²⁹ Davis, Schoorman et Donaldson (1997) sont les auteurs ayant le plus utilisés la théorie de l'intendance pour expliquer la géographie du conseil d'administration.

¹³⁰ Elle est plus citée par Alderfer (1986) ; Granovetter (1985) ; Gulati et Gargiulo (1999).

¹³¹ La théorie institutionnelle a été largement développée par Di Maggio et Powell (1983) ; Scott (1995) ; Meyer et Rowan (1977).

contingents. De ce fait, la structure du conseil d'administration doit s'accommoder au niveau de croissance de l'Organisation et du rapport de force entre le directeur général et les principaux actionnaires :

- La théorie des réseaux sociaux semble appropriée pour expliquer l'ossature du conseil d'administration lorsque l'Organisation est à l'état embryonnaire. Dès lors, si le rapport de force pèse en faveur des actionnaires, ce qui est généralement le cas pour les Organisation à cette phase de leur développement, la configuration du conseil traduira le reflet des réseaux des actionnaires et inversement.
- En période de croissance de l'Organisation, la théorie institutionnelle semble l'emporter pour la composition du conseil d'administration qui privilégiera les standards institutionnels admis et dominants lorsque le rapport de force est favorable aux actionnaires.
- La théorie de la dépendance envers la ressource est indiquée pour la structuration du conseil d'administration dont le souci est d'intégrer les parties prenantes à la vie de l'Organisation, lorsque celle-ci se trouve au stade de la maturité exigeant plus de contrôle et de formalisation. Cette vision n'est possible que si le rapport de force pèse en faveur du directeur général principal détenteur de ressource.
- La théorie de l'agence sera recommandée en phase de maturité de l'Organisation et dès lors que le rapport de force est en faveur des actionnaires. Cependant, l'indépendance des conseils d'administration devra conduire à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires et à mieux les contrôler car, à ce stade de développement, l'entreprise nécessite plus de mécanismes de contrôle.

Toutefois, et dans une vision évolutionniste, Donaldson et Davis (1991) et Shen (2005) suggèrent l'association de la théorie de l'agence et de celle de l'intendance pour mieux concilier les mécanismes d'incitation et la composition du conseil d'administration. L'ancienneté du dirigeant au poste pourra orienter soit le sens des mécanismes de contrôle soit celui des réseaux (collaboration). C'est ainsi que nous convenons avec Shen (2005) qu'en fonction de la durée du mandat du directeur général, la fonction de contrôle ou de collaboration sera privilégiée. A l'entame du mandat, l'ambition du dirigeant est de bâtir son autorité à travers le leadership, de décrypter l'environnement dans lequel il évolue et enfin de valoriser ses compétences; le développement de l'opportunisme managérial est faible. Au fur et à mesure que les années s'égrainent (généralement à partir de la troisième

année), le pouvoir du dirigeant prend de la valeur (augmente) supposant ainsi que la tâche de contrôle du conseil d'administration doit gagner en intensité. L'ancienneté du directeur général renforce son capital humain (compétence) et relationnel (sa forte implication dans la sélection des administrateurs ne pouvant s'opposer à sa gestion) dont la principale implication est le relâchement du contrôle.

L'étude de cas réalisé auprès de l'ETIP nous a indiqué la nécessité de compléter la théorie de l'agence par la théorie de la dépendance envers la ressource car cette dernière a permis de situer l'importance de la fonction de ressource, de stratégie, de compétence, et de service des administrateurs. Le développement du modèle de pouvoir à la décision d'investir dans la construction du YARD Pétrolier de Limbé (YPL) a par ailleurs montré qu'en ce qui concerne la stratégie de croissance, la contribution des administrateurs aux débats était guidée par l'extérieur et non guidée par leur expérience personnelle et leur compétence dans le domaine. Ce qui signifie que les administrateurs n'ont pas connaissance de l'activité de l'ETIP pour laquelle ils défendent les intérêts des investisseurs. Les propositions doivent s'appuyer sur le triple perspectif théorique pour que les administrateurs puissent exercer sereinement et efficacement leur fonction de contrôle des dirigeants. La portée de cette double approche réside comme le précisent Hillman et Dalziel (2003) dans le fait que la théorie de l'agence est orientée sur les incitations à contrôler (présence d'administrateurs indépendants et rémunération en actions des administrateurs) et ne traite pas des aptitudes du conseil à contrôler; la théorie de la dépendance envers la ressource quant à elle se préoccupe plutôt du conseil d'administration sous l'angle des ressources présentes en son sein et non des incitations à apporter des ressources. La prise en compte simultanée de ces deux théories concourt à considérer concomitamment les capacités des administrateurs à contrôler et les incitations à contrôler par l'entremise des ressources présentes au conseil d'administration.

L'intérêt de ces deux théories est de mettre en relief les trois composantes ci-après : la primauté du pouvoir humain centrée sur la compétence, l'expérience et la renommée gage d'un contrôle efficace par les conseils d'administration et de l'allocation de ressources; le réseau relationnel et des incitations à contrôler et à apporter des ressources. La composition du conseil d'administration devrait alors aller au-delà de la seule exigence d'indépendance des administrateurs et intégrer le pouvoir du conseil d'administration; rejoignant ainsi l'idée de Pettigrew et McNulty (1998) selon laquelle, le pouvoir et

l'influence des administrateurs dépendent également des sources de pouvoir des administrateurs et de leur capacité et volonté à exercer ce pouvoir.

En revanche, ces deux approches théoriques connaissent des limites dès lors que la nécessité d'emprunter à une démarche analytique pour cerner la capacité des administrateurs à exercer une influence en session de conseil s'impose. L'étude de cas traité et dans une certaine mesure l'analyse descriptive effectuée ont permis de souligner l'importance de cerner l'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration dont l'objectif nous semble-t-il serait de contribuer à l'amélioration des pratiques de gouvernement d'entreprise notamment à travers l'enrichissement du corpus théorique aux recommandations des codes de bonnes conduites. Dans le cas de notre étude, nous avons relevé que l'indépendance des conseils à travers ses administrateurs reste un concept à démystifier.

IV.1.2. L'INDÉPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION COMME FACTEUR D'EFFICACITÉ DU CONTRÔLE DES DIRIGEANTS.

Roberts *et al.* préconisent dans le cas d'espèce de recourir à un cadre multi-théorique intégrant les processus. Cette approche est récente et la revue de la littérature n'est pas exhaustive. Néanmoins, les travaux empiriques relatifs aux processus du conseil d'administration portent l'estampille de Daily *et al.* (2003) ; Hermalin et Weisbach (2003). Soulignons par ailleurs que les premiers travaux ayant essayé d'introduire les processus dans l'analyse du conseil d'administration sont l'œuvre de Zahra et Pearce (1989, 1991). Cependant, ils ne permettent pas de construire un courant de paradigme en recherche, mais servent du moins à relancer le débat sur la pertinence de la théorie de la dépendance envers la ressource et des questionnements sur le pouvoir du conseil d'administration.

A la suite des scandales connus de par le monde, les chercheurs, les pouvoirs politiques et les investisseurs se sont résolument tournés vers la compréhension du comportement et de la conduite des conseils d'administration comme variables explicatives de son efficacité. Au Cameroun par exemple et comme partout d'ailleurs, un code de bonne conduite a été rédigé par le patronat pour essayer de limiter les scandales et renforcer l'autorité des conseils d'administration ; tout en s'attaquant au fonctionnement et à l'organisation du conseil d'administration. L'efficacité du conseil d'administration sera à la fois fonction des questions traitées, de l'aptitude des administrateurs à prendre leur

responsabilité et de la compétence. La prise en compte de l'approche cognitive et du comportement reste primordiale pour compléter l'analyse du conseil d'administration c'est-à-dire l'orientation socio-psychologique en termes de processus.

IV.1.2.1. L'approche socio-psychologique comme facteur d'efficacité du conseil d'administration

La recherche des variables à même d'améliorer l'efficacité des conseils d'administration à travers les processus a intéressé plusieurs chercheurs au rang desquels Huse (2005) ; Forbes et Milliken (1999) et Finkelstein et Mooney (2003). L'efficacité du conseil ici traduit le dépassement de soi et l'opiniâtreté du conseil à accomplir ses missions sans complaisance et assurer la cohésion du groupe. Les auteurs affirment que l'efficacité du conseil est fonction de processus socio-psychologique lié à l'interaction et à la participation au sein d'un groupe, à l'échange d'information et à la discussion critique. Cette thèse défendue par ces auteurs est loin d'être vérifiée en contexte camerounais.

Les déterminants du conseil d'administration selon Forbes et Milliken (1999) s'apparentent à ceux des équipes de direction du moment où il est question d'analyser le processus de prise de décision : le conseil est un grand ensemble comparable à l'équipe managériale, un groupe d'élite qui se réunit en moyenne sept fois par an en dehors des réunions des comités du conseil ; et accomplissant des tâches complexes relevant de la stratégie de l'Organisation. Subséquemment, le conseil d'administration, appréhendé comme un ensemble conduit à étudier le fonctionnement du conseil d'administration en ajoutant les caractéristiques importantes de son efficacité en tant qu'ensemble. Lors de leur recherche, les auteurs considèrent trois processus susceptibles d'impacter l'efficacité du conseil d'administration et suggèrent que ceux-ci soient pris en compte dans la constitution du conseil d'administration. Il s'agit :

- Des normes d'effort du conseil qui renvoient implicitement à la charte du conseil, qui doivent se rapporter aux standards couramment admis du conseil d'administration quant à l'intensité de l'effort fourni par les administrateurs. Moins ces normes seront contraignantes, moins les administrateurs rempliront efficacement leurs missions de conseil et de contrôle ;
- La capture par le conseil d'administration des différentes connaissances et compétences de ses administrateurs ;

- Les conflits cognitifs liés aux désaccords entre les administrateurs aboutissent à une multitude de problématiques alternatives et certaines.

Par ailleurs, Finkelstein et Mooney (2003) prolongent l'analyse de Forbes et Milliken (1999) en distinguant cinq processus critiques à la performance du conseil d'administration ainsi que des recommandations y relatives. Ils empruntent également à la psychologie pour décrire les processus de prise de décision en conseil d'administration tels que le consensus, l'attention aux autres, les conflits cognitifs, la créativité ou l'esprit critique et la cohésion au sein du groupe. Selon Finkelstein et Mooney, L'efficacité du conseil d'administration passera par la réalisation de ces cinq processus :

- L'aptitude des administrateurs à favoriser des discussions sur des points divergents exprime cependant la capacité du conseil d'administration à affronter les conflits cognitifs. Cette attitude du conseil à s'engager dans les conflits cognitifs est perçue par Amason (1996) et Jehn (1995) comme bénéfique à la prise de décision au sein des équipes dirigeantes. Ceci suppose que la prise en compte de plusieurs idées améliore la prise de décision. En pratique, l'absence de conflits cognitifs peut être due à l'inféodation des administrateurs à la direction générale comme nous l'avons déjà souligné plus haut et l'incompétence de ceux-ci. L'organisation des discussions au sein du conseil d'administration peut aussi être un facteur explicatif de l'absence de conflit cognitif dès qu'il n'est pas permis aux administrateurs de prendre la parole autant de fois que nécessaire, l'empêchant au passage de mieux s'exprimer. Notre champ d'expérimentation à travers l'étude de cas réalisée à l'ETIP auprès de son conseil d'administration laisse entrevoir une absence de conflits cognitifs par le biais d'un ordre du jour assez surchargé qui limite le volume horaire consacré aux débats ; les thèmes inscrits étant le plus souvent discutés entre le président du conseil d'administration et le directeur général tels qu'ils ressortent des différents rapports de sessions des conseils ;
- Le degré de considération pour les questions stratégiques de l'entreprise devrait prendre le pas sur celles de la gestion courante. Ce qui signifie pour Finkelstein et Mooney (2003) que les administrateurs ne doivent s'intéresser qu'aux principales décisions stratégiques et ne pas s'immiscer dans la gestion courante. L'analyse de cas et l'étude descriptive que nous avons menées ne corroborent pas cet ordre de priorité des administrateurs au regard des thèmes traités en conseil et des

différentes préoccupations des conseils d'administration des entreprises de l'échantillon.

- La mise à l'écart des considérations personnelles et émotionnelles des administrateurs lors des échanges conduit à détourner les conflits cognitifs destructifs de valeur. Ces conflits apparaissent donc être vecteurs de crise interne et de destruction de la qualité de décisions adoptées. L'étude de cas menée nous révèle ce cas entre le directeur général et le représentant de l'actionnaire majoritaire siégeant au conseil sur le projet YPL donc les conflits ont conduit à d'énormes pertes pour l'ETIP et à l'alourdissement de sa gestion¹³² à cette époque. Le limogeage du directeur serait la résultante de ce conflit. L'incompétence voire le laxisme du président du conseil d'administration est à l'origine de ce désastre managérial.
- Le canal d'information dans le processus de prise de décision est souligné avec acuité par Finkelstein et Mooney (2003) à travers l'exhaustivité de l'information. Il est reconnu aux administrateurs de faire recours aux experts externes avant la prise de décision. Notre exploration sur le terrain n'a pas permis de déceler un seul cas où l'administrateur a saisi les consultants externes préalablement à sa prise de décision. Il n'existe aucun lien entre le processus d'information des administrateurs de notre échantillon et leur contribution à la prise de décision ; l'observation que nous avons faite et qui a été confirmée par les entretiens menés font remarquer que, bien que les documents sont envoyés aux administrateurs dans les délais requis, ces derniers ne les lisent pas d'où la limitation des fréquences de leurs interventions. Le rappel des travaux de la dernière session de réunion du conseil occupe une place centrale à l'ordre du jour du conseil d'administration de l'ETIP, par contre, il

¹³² L'actionnaire majoritaire a commis le cabinet C.A.C pour un audit dont la suite de son rapport a conduit le conseil d'administration à prendre des mesures coercitives de gestion telles que : la co-signature des chèques par le directeur général et un représentant de l'actionnaire de référence venant du siège de ce dernier ; l'appréciation et la validation des dépenses de l'ETIP par l'actionnaire majoritaire en son siège qui soulignons-le est à 270 km du siège de l'ETIP où est logée la direction générale. Tout de même, le rapport du cabinet C.A.C n'a pas respecté « le principe de la contradiction » prescrit en matière de vérification et d'audit ; cette absence résulterait de la volonté manifeste de soutenir le commanditaire de l'audit dans sa démarche de révoquer le DG. Cet acte nous conduit à penser que l'ETIP serait une succursale de l'actionnaire de référence qu'est la société SNH. Le comportement de l'actionnaire majoritaire confirme son souci de retour sur investissement (mise de fonds) que sur celui du développement de l'ETIP. La stratégie du principal serait selon nous de compromettre la réalisation du projet YARD qui constitue aujourd'hui l'une des principales sources de recettes. La position des autres actionnaires n'a pas été révélée, traduisant implicitement le rejet de l'intérêt des autres parties prenantes. Face à ces difficultés de management, nous pouvons en déduire que le président du conseil d'administration ne joue pas le rôle qui est le sien à savoir rendre exécutoire les décisions du conseil et gérer les contradictions.

n'existe par les rapports relatifs aux comités ; freinant ainsi la portée des discussions.

- Le dynamisme des administrateurs à travailler ensemble et à partager la même information à tout instant constitue un facteur d'efficacité au sens de Finklestein et Mooney (2003). Ces chercheurs ont repris la position de Pettigrew et McNulty (1995) selon laquelle la capacité à travailler en équipe peut être altérée par la domination de certains administrateurs. L'étude de cas traitée auprès de l'ETIP confirme en matière de décisions stratégiques, une influence de l'administrateur représentant l'intérêt de l'actionnaire majoritaire. Ce résultat a été également obtenu dans le cas français par Azoulay-Bismuth (2007) qui a mené une étude de cas auprès de SUEZ à travers le thème : « le rôle des administrateurs indépendants dans les sociétés cotées françaises de type managérial ».

Les contributions de Finkelstein et Mooney couvrent l'évaluation des travaux du conseil d'administration, la contribution de chaque administrateur à la prise de décision ; le processus de prise de décision ; l'efficacité informationnelle et le processus de désignation des administrateurs. Ces thèmes seront repris pour argumenter les propositions pour une amélioration de l'efficacité des conseils d'administration au Cameroun.

IV.1.2.2. Le processus au cœur de l'indépendance du conseil d'administration

La performance d'un conseil d'administration est assujettie au comportement de ses administrateurs, aux critères de recrutement des administrateurs, à la qualité d'évaluation des travaux des administrateurs, à l'efficacité des informations en direction des administrateurs, et à la démarche relative aux prises de décisions. Dans cet ordre d'idée, nous notons avec Roberts *et al.* (2005) et Dalton et Dalton (2005) que pour améliorer l'efficacité du conseil d'administration, il est nécessaire de s'intéresser aux processus du conseil d'administration susceptibles d'apporter des changements de mentalité des administrateurs à travers le processus de sélection des administrateurs, l'évaluation du conseil d'administration, ou le processus de prise de décision. Cet ensemble de vecteurs peuvent être appréhendés par l'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration (ordre du jour, méthode de passation de la parole, processus d'information etc.).

IV.1.2.2.1. Processus de sélection des administrateurs

Le rapport de pouvoir entre le conseil d'administration et la direction générale oriente la procédure de sélection des administrateurs. La procédure de sélection est à même de garantir la légitimité, l'indépendance réelle et la capacité des administrateurs à répliquer et à apporter des ressources nécessaires dont a besoin le conseil pour assurer efficacement ses missions dévolues. Dans notre contexte, l'on note une forte implication « officieuse » de la direction générale dans le processus de sélection des administrateurs neutralisant ainsi les piliers d'indépendance du conseil d'administration. Finkelstein et Mooney (2003) abondent dans le même sens lorsqu'ils soulignent que les leviers d'indépendance du conseil d'administration (majorité d'administrateurs indépendants, taille réduite du conseil d'administration et détention d'actions par les administrateurs) peuvent être neutralisés par le processus de sélection des administrateurs qui peut empêcher ces derniers de s'affranchir du directeur général. De toute évidence, il est alors admis que la procédure de sélection est un levier d'indépendance réelle des administrateurs.

Le cas étudié chez l'ETIP, les résultats de l'enquête par questionnaire et les entretiens corroborent les résultats des travaux de Dalton et Dalton (2005) et Azoulay-Bismuth (2007) qui confirment l'absence d'un processus formel de sélection des administrateurs en raison des pratiques de cooptation des administrateurs qui n'obéissent à aucun critère préétabli ; dont l'objectif est de combler les postes vacants. La procédure de nomination des administrateurs chez l'ETIP n'est pas formalisée, les critères sont subjectifs et le profil d'administrateur n'est pas connu ; au point où, aucun administrateur ne peut « challenger » le directeur général sans pour autant se faire prendre pour le directeur général (cf. entretien GICAM). La nomination est alors au sein de l'ETIP, une question de réseau relationnel et de positionnement, l'expertise n'étant pas un critère pertinent de choix. L'étude de cas révèle que tous les administrateurs sont externes et non indépendants, qu'il n'existe pas un administrateur salarié au conseil et les mandats sont renouvelés presque à l'infini. Les principes de gouvernement d'entreprise (proportion administrateurs externes et internes, la rotation des administrateurs, le non renouvellement des mandats) ne sont pas respectés chez l'ETIP. Cette inobservation des règles de bonnes pratiques peut être l'œuvre de l'actionnaire de référence qui a imposé le directeur général adjoint de l'ETIP poussant les autres administrateurs à adopté le comportement de passager clandestin au sein du conseil. La disponibilité et l'assiduité dans la production des rapports

du commissaire aux comptes de l'ETIP peuvent expliquer en partie sa longévité¹³³ dans cette entreprise. Au sein de l'ETIP, la fonction d'expert comptable est également assurée par le commissaire aux comptes comme nous l'avons précisé au chapitre 3.

Pour assurer un contrôle efficace des administrateurs, leur sélection devrait obéir à une procédure intégrant les étapes suivantes : la définition des termes de références qui correspondent au profil du poste et à l'expérience recherchée ; lancer l'appel à concurrence et enfin choisir le candidat correspondant au profil recherché en produisant la liste de tous les soumissionnaires et les scores obtenus. Cette dernière étape est importante pour prouver de la transparence dans le choix de l'administrateur et impulser à ce dernier un moral pour affronter le directeur général et accomplir objectivement sa mission. Dans notre contexte, l'appel à concurrence est une simple formalité pour ne pas être frappé sous le coup de l'illégalité ; car les critères d'objectivité n'encadrent pas la sélection du candidat et généralement, ce dernier est connu avant l'appel à concurrence. Le choix d'un nouvel administrateur n'est pas de nature à compléter les compétences existantes déjà au conseil d'administration, mais plutôt un souci de positionnement ou de caméra pour celui qui vous recommande. Ce cas s'est observé au cours de l'étude de cas mené auprès de l'ETIP à travers la nomination du directeur général adjoint et la désignation du nouvel administrateur représentant la SNH. Cette démarche n'est pas susceptible de rendre le conseil efficace, Dalton et Dalton (2005) énoncent à juste titre que le recrutement d'un administrateur doit préalablement faire l'objet d'un recensement des ressources et des compétences disponibles au sein du conseil d'administration et identifier les compétences recherchées de telle sorte que l'arrivée des nouveaux administrateurs puissent enrichir les profils du conseil d'administration et répondre à un besoin précis.

L'aboutissement final du processus de recrutement d'un administrateur doit être l'œuvre d'un comité de nomination indépendant sans influence du président du conseil d'administration. La procédure de recrutement des administrateurs chez l'ETIP permet de saisir intuitivement quelques enseignements théoriques. L'importance du réseau personnel

¹³³ Le commissaire aux comptes est à ses vingt deuxième années à l'ETIP ; cette longévité n'est pas de nature à favoriser un contrôle efficace et l'émission d'opinion objective pouvant entraîner des comportements de « volte-face ». La loi prévoit un maximum de six années (mandat de 03 ans renouvelable une fois). Cette longévité est également observée avec acuité dans les entreprises privées où la désignation du commissaire aux comptes tient compte des paramètres extra professionnels notamment le lien de famille, l'amitié, l'appartenance au même village etc., bref le seul critère qui prévaut est celui de la non perturbation dans le fonctionnement de l'entreprise et des malversations qui peuvent être faites. Le promoteur de l'entreprise ou l'actionnaire de référence se protège alors contre toutes dénonciations rentrant dans le cadre de l'exercice légal du commissaire aux comptes.

du directeur général ne peut être évoquée dans le cas de l'ETIP selon nous car l'ex-directeur général qui a passé 18 ans à sa tête a été limogé et la composition du conseil d'administration n'a pas changé. En d'autres termes, le conseil n'était pas composé des administrateurs proposés ou soutenus par l'ex-directeur général dans sa majorité ; auquel cas, ceux-ci l'auraient soutenu au conflit qui l'a opposé à l'actionnaire majoritaire. Le réseau du DG lors de la sélection des candidats n'est pas confirmé dans le cas de l'ETIP et la théorie des réseaux sociaux soutenue par Alderfer (1986) ; Granovetter (1985) ; Gulati et Gargiulo (1999) se trouve invalidée. La recherche des compétences ne guide pas le choix des administrateurs et des ressources qu'ils peuvent mettre à la disposition du conseil d'administration de l'ETIP ; infirmant ainsi les hypothèses de la théorie de la dépendance envers la ressource soutenue par Pfeffer et Salanick (1978) relatives à la composition du conseil d'administration. Par contre, cette démarche confirme la théorie institutionnelle qui détermine le caractère symbolique de la désignation des administrateurs compétents et indépendants ; bien que ces critères ne conditionnent pas la nomination, ils permettent au moins de prouver que l'ETIP souscrit aux codes de bonnes conduites : Di Maggio et Powell, (1983) ; Meyer et Rowan, (1977). La convocation de l'assemblée générale de l'ETIP dont l'un des points inscrits à l'ordre du jour mentionné dans le rapport « la cooptation d'un nouvel administrateur » pour ratification vient à point nommé montrer l'indépendance du conseil d'administration. La création d'un comité de gouvernance, d'un comité de nomination et d'un comité de rémunération relève du simple souci de signaler que l'ETIP adopte les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise pour soigner son image à l'extérieur. L'effectivité de ces comités et sa composition expriment une fois de plus la problématique des hypothèses de la théorie de la dépendance envers la ressource.

Le processus de sélection ainsi cerné pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité du conseil d'administration à travers des administrateurs indépendants, celui relatif à la prise de décision nous semble à tout égard important à aborder. La qualité de prise de décision est alors dépendante de l'animation des débats au conseil et des points inscrits à l'ordre du jour.

IV.1.2.2.2. Processus de prise de décision

Sur le plan légal, il est fait obligation de remettre à l'ensemble des administrateurs tous les documents dont ils auront à se prononcer sur le contenu lors du conseil. Dans le cas de l'ETIP, cette obligation est respectée mais reste à vérifier si les administrateurs ont d'une part la compétence pour cerner son contenu; et d'autre part, se pose le problème de

la conscience des enjeux des documents qui leur sont présentés. L'enquête réalisée a permis comme nous l'avons déjà souligné que les administrateurs pour la plupart ne lisent pas les documents soumis à leur intention. Leur principale préoccupation est la perception des jetons de présence et des indemnités. L'étude de cas observé établit un lien entre le processus d'information des administrateurs et leur apport aux travaux en conseil. Les points stratégiques inscrits à l'ordre du jour ne font pas l'objet d'un développement préalable à l'intention des administrateurs pour ainsi faciliter leur contribution lors des débats en conseil ; rendant passifs les administrateurs dont l'unique activité est d'entériner les décisions prises. L'étude de cas nous a permis de déceler ce cas concernant la nomination d'un directeur commercial dont l'objectif est d'améliorer le niveau d'activité de l'ETIP qui connaît une baisse drastique depuis le départ de l'ex Dg et la crise financière qui a secoué le secteur pétrolier. En parcourant le procès-verbal de cette session, il ressort que le débat était uniquement focalisé sur le PCA et le DG qui avait reçu mandat du conseil de recruter. Cet exemple vient confirmer la formalité du comité de nomination qui aurait dû se prononcer sur le recrutement de ce cadre dont le salaire net est arrêté à 7.000 euros plus 5% de commission sur les marchés apportés.

L'environnement du conseil d'administration du cas étudié n'est pas propice à l'émergence des débats susceptibles de permettre aux administrateurs soucieux d'effectuer leur mission d'influencer les prises de décision. Ce qui suppose que les administrateurs ne sont pas bien outillés pour pouvoir poser des questions sur des points inscrits à l'ordre du jour et proposer des solutions complémentaires ; ou alors ils ne comprennent pas la stratégie de l'entreprise dans laquelle ils interviennent. Les rapports des conseils n'indiquent pas la contribution respective de chaque administrateur aux débats, ce qui traduit selon nous une absence de discussion et les décisions sont prises sans objectivité. L'objectivité dans la prise de décision nécessite comme le précise Azoulay-Bismuth (2007) que les administrateurs soient bien informés, capables de questionner une proposition et d'explorer des alternatives, au besoin en faisant appel à des consultants externes préalablement à la prise de décision. Dans cette logique, il a été recommandé par Dalton et Dalton (2005) et Finkelstein et Mooney (2003) que l'amélioration du processus de prise de décision lors des sessions du conseil d'administration passera par les points suivants :

- Les administrateurs devraient disposer d'assez de temps pour préparer les sessions du conseil d'administration : ceci suppose que les administrateurs doivent recevoir les documents bien avant les réunions du conseil pour mieux les exploiter afin

d'apporter une meilleure contribution. Dans le cas de l'ETIP et conformément aux dispositions du droit OHADA, les documents écrits sont transmis aux administrateurs quinze jours avant la réunion ; ce principe est respecté. Le rapport des comités est toujours lu séance tenante ; cette pratique ne permet pas aux administrateurs de se prononcer en profondeur. Toutefois, notre préoccupation reste entière sur ce point à savoir la conscience des administrateurs qui soulignons-le ne sont pas intéressés par le contenu des documents qu'ils reçoivent ;

- Les administrateurs doivent s'assurer que les documents reçus permettent de préparer la réunion : il s'agit de confronter le contenu des documents à l'ordre du jour proposé en salle de réunion. Aucun détail relatif aux différents points inscrits à l'ordre du jour n'est remis aux administrateurs de l'ETIP, ce comportement s'observe dans la quasi-totalité des entreprises étudiées dans notre échantillon, une généralisation de cette carence à l'ensemble des entreprises camerounaises ne serait pas utopique, voire non conforme aux principes de la recherche universitaire ou scientifique ;
- Les administrateurs devraient pouvoir se réunir en dehors de la présence du directeur général : ce point s'est vérifié chez l'ETIP lorsqu'il était question de décider du limogeage de l'ex-DG. Généralement, le DG est secrétaire de séance des conseils d'administration chez l'ETIP puisque la formule suivante est toujours employée « le directeur général rapportait les points inscrits à l'ordre du jour ». Les directeurs généraux dans notre contexte n'assistent pas au conseil lorsque leur limogeage doit être prononcé ; en d'autres termes, son absence au conseil constitue une exception et implique des tensions dont l'issue est sa révocation. L'absence du directeur général n'est donc pas de nature à favoriser un équilibre dans les débats des conseils mais un signal fort de son éviction ;
- Les administrateurs devraient pouvoir parler à des salariés directement impliqués dans les décisions : cette prescription des auteurs n'est pas vérifiée au Cameroun en raison de l'inféodation des administrateurs à la direction générale. L'asymétrie d'information dans ce contexte n'a plus de signification pertinente car les intérêts des administrateurs ne sont pas alignés sur ceux des propriétaires. Certains administrateurs de l'ETIP par exemple ne connaissent pas les problèmes fondamentaux des employés et ne visitent pas l'entreprise pour s'approprier de la réalité que vit l'entreprise. S'il existe une éventuelle rencontre dans notre cas, les

mobiles seront autres que ceux relatifs au développement de l'entreprise ; par exemple la sollicitation du recrutement d'un membre de la famille, le désir de gagner des marchés dans l'entreprise à travers des « sociétés écrans » etc. ;

- Le président du conseil d'administration devrait encourager des observations de la part des administrateurs passifs ou nouveaux : cette recommandation n'est pas aisée à vérifier dans notre cas étudié dès lors que nous n'assistons pas aux réunions des conseils et aussi les rapports du conseil ne sont pas suivis de ceux du président décrivant le déroulement des réunions et des difficultés rencontrées lors des phases de préparation et de déroulement ;
- Le président du conseil devrait motiver les conflits constructifs dont l'objectif est de favoriser une remise en cause des sujets traités afin de limiter la « pensée de groupe » : le cas de l'ETIP montre à tout égard un alignement sur la pensée de groupe au regard de l'adoption à l'unanimité évoquée sur l'ensemble des points inscrits à l'ordre du jour ;
- L'intégration de nouveaux administrateurs par l'entremise des programmes de formation leur permettant de mieux appréhender l'activité de l'entreprise et le fonctionnement du conseil d'administration : cette initiative est louable mais la spécificité camerounaise constitue un frein à l'émergence de celle-ci pour la simple raison que le poste d'administrateur reste un prestige et non un travail effectif qui implique des responsabilités et des devoirs ;
- L'organisation de l'ordre du jour ne devrait pas entraîner à la fin de la réunion les sujets importants. Tout dépendra du contenu que l'on accorde aux sujets importants et de son impact sur l'avenir de l'entreprise. Il n'est pas consacré un temps maximal pour la tenue d'une réunion du conseil d'administration dans le cas de l'ETIP et des entreprises de l'échantillon ; sa prolongation pendant des jours intéressent les administrateurs qui percevront plus de jetons de présence qui sont leur « *let motiv* » ;
- Le conseil d'administration devrait étudier des scénarios tels que des opérations de fusions-acquisitions, des changements de réglementations, une modification de la concurrence afin de mieux anticiper le futur. Chez l'ETIP, le conseil a procédé à l'évaluation de l'impact de l'acquisition-absorption de l'UIC afin de réduire la concurrence sur le plan national de certains travaux industriels. L'ex DG a été

l'artisan de cette opération en dépit de l'information tardive du conseil qui s'est retrouvé devant les faits accomplis ;

- Il doit être fait obligation au directeur général de produire un résumé de la vision stratégique de l'entreprise en identifiant les axes prioritaires permettant aux administrateurs de bien cerner la vision du DG. Cet exercice est fait chez l'ETIP chaque début d'année en ce qui concerne le budget, le niveau d'activité projeté et les moyens nécessaires pour y parvenir ;
- Le président du conseil d'administration devrait utiliser des techniques de discussion pour stimuler les contributions des administrateurs : l'objectif poursuivi est d'amener chaque administrateur à se prononcer sur des questions soulevées en procédant par exemple à un tour de table afin d'enrichir les échanges et épargner la domination de certains administrateurs. Une telle stratégie pourrait se heurter à la logique de passivité qu'incarnent les conseils d'administration évoluant dans un environnement peu propice à la transparence comme le Cameroun, et/ou l'instauration d'un échange franc et ouvert n'est pas la priorité. L'étude de cas nous a permis de constater que les débats ne sont pas organisés de manière à encourager les contributions des administrateurs. Par exemple, le président du conseil d'administration après avoir présenté les points à l'ordre du jour, déclare que le débat est ouvert sans pour autant orienter le sens de prise de parole. Cette technique suppose que, si un administrateur a un point de vue à faire connaître, il prend la parole au cas contraire on passe au vote de la résolution qui se solde toujours par une unanimité parfaite. A cet effet, nous en concluons que le débat n'est pas actif et le principe de tour de table n'est pas exigé, (cette assertion confirme le point sur le recrutement du directeur commercial) ;
- Le président du conseil devrait éviter de surcharger les réunions pour laisser le temps nécessaire aux administrateurs de mieux se connaître et de discuter sur les thèmes inscrits à l'ordre du jour. La durée moyenne d'une réunion de conseil de l'ETIP est de 04 heures, laissant ainsi le temps aux 08 (huit) administrateurs de débattre de l'ordre du jour. La problématique soulevée à ce niveau est la pertinence des thèmes dont il faut débattre ; les points que nous estimons importants au regard de l'ordre du jour sont placés à la fin de la réunion. Comme toute fin de réunion, les administrateurs éprouvent de la fatigue et approuvent des décisions sans plus se livrer à une vraie bataille de discussion ;

- Pour assurer la continuité dans leur mission de contrôle, les administrateurs devraient pouvoir communiquer entre les réunions du conseil avec le directeur général. Dans le cas de l'ETIP, les administrateurs ne se rencontrent que le jour des réunions et aucune communication ne leur est adressée par le directeur général sur les opérations jugées stratégiques. Ils prennent connaissance des actes du directeur général en plein conseil, seule la communication téléphonique est accentuée, celle-ci ne pouvant pas permettre de réduire l'asymétrie d'information qui d'ailleurs n'est pas pertinente dans ce cas. Cette forme de communication vise éventuellement à neutraliser le pouvoir des administrateurs et leur rendre dépendant de la direction générale. Les informations stratégiques sont gérées par le président du conseil d'administration et le directeur général. Ce qui est frappant dans notre contexte et comparable au cas d'Enron est « l'asymétrie d'information entre administrateurs » remettant ainsi en cause la primauté de la théorie de l'agence qui préconise cette asymétrie entre principal et agent. Tous les administrateurs ne partagent pas la même information stratégique au même instant, plusieurs s'en tiennent aux informations contenues dans les documents qui leur sont remis.

IV.1.2.2.3. Processus d'évaluation des travaux et du fonctionnement du conseil d'administration

L'évaluation globale de l'activité du conseil d'administration constitue l'épine dorsale de l'amélioration de son efficacité notamment celle de l'indépendance des administrateurs et de leur influence sur le conseil. Dans cet objectif, Pettigrew (2002) souligne que l'évaluation du conseil d'administration et de la contribution des administrateurs doit permettre d'améliorer la performance et la conduite des conseils d'administration. L'évaluation du conseil est donc la condition sine qua non de sa perspicacité et doit couvrir l'ensemble des processus que nous avons déjà présentés plus haut ; celle du directeur général est un impératif de survie pour l'entreprise en termes de stratégie adoptée et des performances réalisées.

L'évaluation qui se veut formalisée consiste à obtenir auprès des administrateurs, leurs opinions ainsi que leurs suggestions sur les différents aspects relatifs à l'organisation et au fonctionnement du conseil d'administration dans le but ultime de les améliorer. Chez l'ETIP par exemple, ce travail d'évaluation n'est pas fait. Cependant, dans les entreprises de l'échantillon, il est observé quelques cas où les entreprises procèdent à l'évaluation des travaux de leurs administrateurs tels qu'il ressort du tableau III.45. Depuis l'affaire Enron

en 2001, l'importance de l'auto évaluation des travaux du conseil d'administration s'est accrue par le biais des rédactions des codes de bonne conduite à l'instar de la France en 2002¹³⁴ et le Royaume-Uni en 2003¹³⁵.

Toutefois et comme le mentionne Azoulay-Bismuth (2007), pour que l'évaluation permette de révéler la capacité des administrateurs à jouer un rôle au sein du conseil d'administration et ne serve pas uniquement de signal envoyé aux investisseurs de conformité avec les codes de bonne conduite, il convient de s'intéresser à la méthodologie et au suivi de cette évaluation. Le Cameroun n'a pas encore emboîté le pas de la rédaction du code de bonne pratique en raison de la fragilité de sa gouvernance qui se trouve encore à l'étape embryonnaire et balbutiante.

La démarche analytique suivie pour évaluer le fonctionnement du conseil d'administration doit être rigoureuse et couvrir tous les aspects du fonctionnement et des missions assignées afin de s'assurer de l'exhaustivité des difficultés et formuler des recommandations adéquates sur la base des référentiels couramment utilisés. La confidentialité des informations obtenues des administrateurs reste une condition essentielle de réussite de cette démarche.

Au regard de ce qui précède, l'évaluation du conseil d'administration au sens des deux rapports cités plus haut, est une exigence préalable au processus de recrutement des administrateurs comme l'ont également affirmé Roberts *et al.* (2005). Le comité de nomination chez l'ETIP ne dispose d'aucun plan de profil et de compétence globale du conseil d'administration voire de rotation des administrateurs ; ce manquement s'observe dans la totalité des entreprises de l'échantillon. La nomination reste une fois de plus un souci de positionnement et d'intérêt égoïste dont la finalité est de réduire la légitimité des administrateurs et d'installer le socle de l'impunité qui s'accompagne de la subjectivité.

Pourtant, l'évaluation doit être appréhendée comme une stratégie visant à déceler les lacunes des conseils d'administration et à les corriger notamment à travers les séminaires de formation des administrateurs. Ce renforcement de capacité conduit également à permettre aux administrateurs de s'approprier des contours de l'activité de

¹³⁴ En France, il s'agit du rapport Bouton dont l'objectif est de garantir une évaluation triennale du conseil d'administration sous la supervision d'un administrateur indépendant assisté d'un évaluateur externe et une évaluation à l'interne annuellement.

¹³⁵ Le rapport Higgs quant à lui exige une évaluation annuelle du conseil d'administration et de ses membres ainsi que des comités qui y sont rattachés. Ce rapport recommande également l'évaluation des compétences et des expériences présentes au conseil d'administration avant de procéder à toute nomination de nouvel administrateur.

l'entreprise ; de leur doter de la politique et de la culture de leur conseil d'administration. Ainsi, l'évaluation devrait donc aller au-delà d'une simple formalité de respect des codes de bonne pratique et contribuer à l'amélioration des pratiques par la restitution des résultats des évaluations aux administrateurs. Le caractère positif de l'évaluation des conseils est stratégiquement reconnu par Golden et Zajac (2001) qui affirment que les conseils d'administration procédant à des évaluations sont plus enclins au changement stratégique ; renforçant de ce fait le pouvoir des administrateurs.

L'absence des processus dans l'ossature et dans la composition du conseil d'administration n'améliore en rien le fonctionnement du conseil d'administration comme l'indique le cas de l'ETIP et bien d'autres sociétés de l'échantillon. Il convient dès à présent d'envisager des pistes d'amélioration du fonctionnement des conseils d'administration en s'appuyant sur des travaux théoriques menés et la spécificité de l'environnement camerounais.

IV.1.3. VERS L'AMÉLIORATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DU POUVOIR DES ADMINISTRATEURS

L'observation des conditions de fonctionnement du conseil d'administration et du comportement des administrateurs montre à l'évidence l'importance de la compétence des administrateurs ainsi que le processus ayant conduit à sa sélection. Il semble nécessaire de revisiter le cadre d'analyse actuel en faisant des recommandations et/ou propositions visant à renforcer l'indépendance des administrateurs c'est-à-dire accroître leur espace discrétionnaire de contrôle. Dès lors qu'on reconnaît le rôle essentiel du conseil d'administration dans les entreprises (privées ou publiques), il est naturel de discuter des questions de sa crédibilité et de son adaptation aux évolutions de l'environnement.

IV.1.3.1. Le renforcement du pouvoir du conseil d'administration

L'étude de cas et l'analyse descriptive ont permis d'enrichir les enseignements théoriques et ont donné la possibilité de les compléter par des propositions relatives à la démarche de sélection des administrateurs, au système d'information en direction des administrateurs et à l'évaluation des travaux du conseil. L'objectif visé est davantage améliorer l'efficacité du conseil d'administration.

IV.1.3.1.1. Le processus de sélection des administrateurs

La démarche suivie pour la sélection des administrateurs demeure en outre très informelle dans la plupart des entreprises camerounaises ce qui ne conduit pas à garantir que toutes les variables qui contribuent à l'équilibre souhaitable de la composition du conseil ont fait l'objet d'une délibération et ont été prises en considération. Les comités de nomination ne jouent aucun rôle majeur.

La nomination de nouveaux administrateurs est l'œuvre du conseil d'administration ; et l'assemblée générale des actionnaires ne fait qu'entériner sous peine de nullité. Le mécanisme habituel reconnu à cette opération de recrutement de nouveaux administrateurs relève pour la plupart de la cooptation, stratégie fondée sur les relations personnelles. La plupart des propositions de nominations émanent du PCA. Cela revient à conforter la position du dirigeant en lui garantissant ainsi un rapport de force favorable. La nomination des administrateurs peut être appréciée sur trois angles : étatique ; paraétatique et privé¹³⁶.

Dans les entreprises publiques l'Etat désigne les administrateurs sans l'obligation de prendre en compte leur compétence, d'où une désignation subjective. Les critères ne sont pas établis de manière définitive et ne répondant pas aux canaux précis.

Pour ce qui est des entreprises para étatiques les administrateurs sont nommés dans les mêmes conditions que ci-dessus, à la seule différence que le GICAM peut être sollicité pour désigner les administrateurs devant défendre les intérêts du secteur privé. La mission dévolue au patronat camerounais est celle de designer des hommes ayant le profil requis pour le secteur d'activité concernée.

Dans le cas des entreprises privées, on assiste très souvent au comportement de l'Etat en matière de nomination des administrateurs. Nous pouvons dire que les critères dans le privé est en matière de désignation des administrateurs sont pour la plupart subjectifs. Les administrateurs sont des actionnaires.

Les critères d'indépendance retenus s'inspirent de la définition proposée par le rapport Bouton et les dispositions de la loi Sarbane Oxley et se fondent sur la règle générale selon laquelle un administrateur est indépendant dès lors qu'il n'entretient directement ou indirectement aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

¹³⁶ Nous faisons ici une économie de nos séances d'entretien avec Monsieur Martin Abéga, Secrétaire Exécutif du GICAM.

Au-delà des critères formels, l'appréciation de l'indépendance repose et ceci avant tout sur l'intégrité dont fait preuve chaque administrateur vis-à-vis de la société et sur la participation en toute objectivité aux travaux du conseil. A ce titre, on souhaiterait qu'il y ait davantage d'administrateurs indépendants au sein des conseils.

Les codes de bonne pratique suggère non seulement la création de comité de nomination dont le directeur général n'est pas membre ; mais aussi limite l'intervention des dirigeants dans le processus de sélection des administrateurs dans le but est de garantir leur indépendance. L'étude de cas menée chez l'ETIP nous permet de conclure que ces critères sont nécessaires mais non suffisants pour empêcher l'immixtion des dirigeants (DG et PCA) dans la sélection des administrateurs relevant de leur réseau et pourvoir l'impartialité du processus de sélection. Les suggestions suivantes concourtnt à améliorer le choix des administrateurs compétents afin d'affirmer leur impartialité et enrichir les débats lors des sessions des conseils d'administration :

- Pour tout recrutement, il convient au préalable de dresser un profil du poste en définissant les termes de références. Ce profil doit tenir compte de l'adéquation formation/poste à pourvoir en liaison avec les besoins exprimés du conseil d'administration. Ainsi, cette étape doit être assortie des modalités objectives et transparentes de nomination et de révocation des administrateurs ;
- Mener une enquête de moralité sur les nouveaux administrateurs, limiter toutes possibilités de connexion liées à la centralité des conseils et évaluer le nouvel administrateur sur les codes d'éthique et la culture de la responsabilité qui lui incombe de rendre compte et d'assumer le cas échéant les fautes résultant de ses missions ;
- La rédaction du contrat de performance des administrateurs à l'entrée et réaffirmer la possibilité de se faire assister dans ses missions pour des questions d'ordre technique requérant une expertise spécifique dont il ne jouit pas ;
- Impliquer fortement les actionnaires au processus de recrutement des administrateurs et non plus les soumettre au simple exercice de ratification comme l'exige la loi. Ceci suppose qu'il sera présentée aux actionnaires une liste d'administrateurs avec des scores parmi lesquels ils devraient se prononcer en toute objectivité. L'objectif est de pouvoir faire des contre-propositions du conseil

d'administration ; la séparation de la fonction PCA et Président de l'assemblée générale pourrait garantir ce contre-poids ;

- Pour les entreprises publique, parapublique et d'économie mixte dont l'Etat est majoritaire, éviter l'immixtion du politique dans la désignation des administrateurs à travers des décrets présidentiels, le conseil d'administration ne doit pas être considéré comme un garage pour les amis politiques et les retraités ;
- Intégrer le processus de formation des administrateurs et de leur insertion à travers l'apprentissage, mettre à leur disposition la charte de l'administrateur qui constitue le socle de son intervention en entreprise. Le cas de l'ETIP est révélateur lorsqu'on s'aperçoit que des administrateurs ont jugés inopportuns les projets rentables comme l'acquisition en 2004 de l'UIC et la JUP111 qui ont permis d'accroître le chiffre d'affaires de 50%. Cela signifie implicitement que les administrateurs sont incapables de cerner l'activité de l'ETIP, ses facteurs clés de succès et les concurrents ;
- Faciliter la prise de connaissance générale de l'entreprise des nouveaux administrateurs par la mise à leur disposition des cinq dernières années au moins des rapports de gestion, les comptes annuels et les comptes-rendus des sessions pour qu'ils s'aperçoivent de la trajectoire de l'activité de l'entreprise ;
- Il pourrait être envisagé l'externalisation de la sélection des administrateurs à travers la création d'un institut des administrateurs (constitution d'une base de donnée sur les différentes compétences) qui interviendra dans le processus pour éliminer les problèmes de réseaux, l'indépendance de l'institut reste une condition d'émergence.

Ces propositions pour gagner en pertinence devraient être suivies d'un système d'information susceptible de faciliter l'exercice des missions des administrateurs au sein des conseils d'administration.

IV.1.3.1.2. Le système d'information des administrateurs

L'accès à l'information de l'administrateur conditionne la qualité de sa contribution au processus de prise de décision. Les modalités d'exercice de ce droit de communication et les conditions de confidentialité qui y sont attachées peuvent réduire l'enthousiasme des administrateurs. Veiller à ce que le droit d'information des administrateurs soit effectif

conduirait à améliorer l'efficacité des sessions des conseils d'administration. Les éléments d'amélioration de ce système sont résumés ainsi qu'il suit :

- Communiquer aux administrateurs au moins vingt jours (20) exceptés les week-end avant la tenue du conseil des documents qui seront étudiés en réunion accompagnés de l'ordre du jour ;
- Exiger des administrateurs un résumé de leur compréhension des documents communiqués avant la réunion du conseil et les alternatives qu'ils recommandent. Cette proposition est intéressante en contexte camerounais dès lors que, l'entretien et l'approche positiviste misent à contribution pour cerner la pratique de la gouvernance, ont permis de constater que les administrateurs ne lisent pas ou ne s'intéressent presque pas aux documents mis à leur disposition. Les administrateurs doivent par ailleurs expliciter l'étendue de leur responsabilité dans l'arrêté des comptes, soulever les points pour lesquels ils marquent leurs désaccords à la fin du rapport annuel et de celui des auditeurs externes ;
- Renforcer le droit d'information des administrateurs en leur permettant d'accéder aux informations utiles sans toutefois recourir exclusivement à l'approbation du conseil d'administration qui, non indépendant, pourrait freiner l'action de l'administrateur désireux d'effectuer un travail de qualité ;
- Développer la culture de l'archivage informatisé des différents rapports des conseils et des comptes-rendus des comités dans un site accessible à tous les administrateurs, ceci afin de réduire l'asymétrie d'information ;
- Tous les points inscrits à l'ordre du jour doivent être justifiés et détaillés par le président du conseil ; et s'inscrire dans une logique collégiale.

Les propositions sur l'information des administrateurs étant présentées, il convient de resituer le rôle central du conseil d'administration en termes d'activité dans la manipulation de ces informations qui constituent une ressource rare. C'est ainsi que les lignes suivantes seront consacrées aux recommandations relatives à l'évaluation des travaux du conseil.

IV.1.3.1.3. L'impérative évaluation des travaux du conseil d'administration

L'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration à travers ses activités demandent une évaluation qui consiste à saisir l'apport des administrateurs à la

réalisation de leur mission. L'absence quasi-totale de cet exercice dans nos conseils marque une insuffisance à l'adoption des bonnes pratiques de gouvernance entravant ainsi le bon fonctionnement du conseil. Nos recommandations, visent un objectif de renforcement de l'efficacité du conseil tout en privilégiant la régularité des évaluations et la méthodologie adoptée. Elles s'articulent autour des points suivants :

- Le conseil doit consigner par écrit les méthodes de son auto évaluation ainsi que celle des administrateurs en précisant les référentiels d'appréciation du niveau de contribution qui garantissent l'objectivité et la qualité de l'évaluation;
- Rédiger le règlement intérieur du conseil qui encadre le comportement des administrateurs comme support de départ pour l'évaluation, l'objectif étant de fixer les droits et devoirs afin de mieux affirmer la responsabilité du conseil à l'égard des investisseurs, voire des tiers ;
- Créer un comité d'évaluation des travaux du conseil présidé par un magistrat du ressort du siège social de l'entreprise et un administrateur indépendant doté d'une forte personnalité reconnue, composé d'un représentant des actionnaires et de deux administrateurs en fin de mandat ayant le diplôme le plus élevé. Ce comité veillera aussi à l'évaluation des travaux des auditeurs externes et s'assurera de l'objectivité et du professionnalisme des rapports d'audit présentés par ces derniers ;
- Les résultats des évaluations doivent être communiqués au conseil d'administration et à l'assemblée générale des actionnaires. Ils assureront les leviers de révocation et/ou de sélection de nouveaux administrateurs et de responsabilité des administrateurs à l'égard de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.
- Le dépassement du nombre de mandats étant la règle dans notre contexte comme peut l'attester le cas de l'ETIP, la création d'un comité de mandats est nécessaire pour suivre leur évolution et apprécier le fonctionnement du conseil d'administration dans ce volet crucial qui est susceptible d'affecter le contrôle. Certains administrateurs interrogés¹³⁷ sur ce point, répondent qu'il ne leur revient pas de contrôler le nombre de mandats, plutôt à ceux qui leur ont nommé.

¹³⁷ Cette information nous a été communiquée à la CDC, elle est relative à une enquête menée par cette institution pour mesurer le niveau de respect de l'application de la loi de 99 sur les entreprises publiques, para publiques et d'économie mixte.

En somme, une exigence forte de publication des informations financières est nécessaire pour assurer une totale transparence car l'entreprise appartient à une multitude d'acteurs. Le conseil d'administration devrait être revalorisé pour garantir la fiabilité de l'information financière et assurer le contrôle efficace de la gestion du manager. Il doit être composé d'administrateurs engagés et susceptibles d'apporter une réelle valeur ajoutée, avec un effectif croissant d'administrateurs indépendants recrutés pour leur compétence et leur moralité, avec des comités internes et plus spécifiquement le comité d'audit disposant d'une réelle responsabilité. Ces recommandations sont applicables dans notre contexte à condition que l'on renonce aux avantages et aux privilèges personnels pour l'intérêt de tous ; et que la volonté politique soit concrète.

Les propositions faites jusqu'ici permettent d'améliorer le rendement des conseils d'administration qui évoluent dans un cadre légal bien défini. Toutefois, la pertinence de ces recommandations nous conduit à nous pencher sur celles relatives à l'environnement institutionnel et réglementaire.

IV.1.3.2. Solution visant à améliorer les cadres institutionnels, légaux et réglementaires

L'exigence de modernisation de la gouvernance des entreprises passe par la révision sans cesse croissante des textes encadrant ce domaine sensible de l'Organisation ; dont l'objectif est de l'adapter aux mutations profondes et rapides de l'environnement, et également au comportement des individus qui induise le changement. L'amélioration des textes et lois résulte d'abord de la volonté des acteurs politiques ; ensuite le concours du secteur privé est sollicité pour la synergie des compétences. En fonction des pratiques relevées lors de nos investigations sur le terrain, nous orienterons notre réflexion sur les points concernant le cumul de la fonction président du conseil d'administration et président de l'assemblée générale ; le cumul de fonction du commissaire au compte et de l'expert comptable et de l'arrimage des textes à l'évolution de l'environnement.

IV.1.3.2.1. Séparation fonction Président du conseil d'administration et Président de l'assemblée générale

Le conseil d'administration et l'assemblée générale constituent deux organes de gouvernance de l'entreprise chargés de la gestion et du contrôle. Le cumul de ces deux fonctions suppose une forte culture de transparence et d'indépendance imposée par l'environnement sociopolitique. Cependant, dans le contexte camerounais, ce niveau de

culture n'est pas encore atteint comme ce fut le cas dans les pays industrialisés tels la France, les Etats-Unis etc. où ces fonctions sont occupées par la même personne.

Ce cumul de fonctions dans notre contexte est interprété comme la dilution des compétences de l'assemblée générale au profit du conseil d'administration qui est alors chargé de les exercer. Cette situation implique un conseil d'administration qui est à la fois « juge et partie » ; toutes choses contraires à la bonne gouvernance d'entreprise dès lors que le fonctionnement de ces deux organes est vicié, l'obligation de rendre compte s'estompe et la primauté d'un courant de pensée unique s'installe. L'absence de culture des investisseurs en matière de gouvernance d'entreprise et de connaissance de leur droit constitue un handicap qui favorise ce style de management.

Les pouvoirs publics devraient à cet effet étendre la législation aux entreprises d'économie mixte et privées relative à la séparation de ces deux fonctions comme ce fut le cas pour les entreprises publiques ; et prévoir un arsenal juridique visant à protéger davantage les droits des actionnaires dès lors qu'il a été constaté et ceci de manière récurrente que les mêmes personnes siègent au conseil d'administration et à l'assemblée générale. Le cas de l'ETIP est une parfaite illustration qu'il convient de corriger afin de ne plus ouvrir la porte aux violations des principes qui encadrent le fonctionnement de ces deux organes de gouvernance.

Cette distinction de fonction mérite d'être accompagnée par celle du commissaire aux comptes qui joue un rôle crucial dans la gouvernance d'entreprise notamment la production de l'information financière.

IV.1.3.2.2. Séparation fonction du commissaire aux comptes et de l'expert comptable

L'acte uniforme sur le droit des sociétés et du groupement d'intérêt économique adopté en avril 1997 et entrée en vigueur le 1er janvier 1998 et la loi N°11/01-UDEAC-027-CM-07 du 05 décembre 2001 régissant la profession d'expert comptable dans la sous région CEMAC fixent les conditions d'exercice de la mission du commissariat aux comptes. La loi stipule que seuls les experts comptables ou les sociétés d'expertise agréées par l'ordre des experts comptables ; ou des personnes préalablement inscrites sur la liste établie par la commission siégeant à la cour d'appel de l'Etat partie peuvent exercer les mandats de commissariat aux comptes.

La législation ci-dessus nous appelle à poser la question de l'indépendance de jugement des comptes car le commissaire aux comptes est d'office expert comptable de la

société où elle exerce son mandat. Cela signifie que le commissaire aux comptes joue également le rôle d'assistance comptable, ce qui rend inefficace la mission d'audit et justifie les scandales financiers que les entreprises camerounaises ont connus avec la complicité des commissaires aux comptes. Comment peut-on alors concevoir que le commissaire aux comptes dans un contexte peu favorable à l'éthique des Organisations soit à la fois juge et partie de son travail effectué ? Le commissaire aux comptes doit-il être nécessairement le comptable de l'entreprise auditée c'est-à-dire celui qui établit les états financiers ?

Ces interrogations devraient interpellier les pouvoirs publics sur la nécessité de refondre les textes qui encadrent l'exercice de l'activité des commissaires aux comptes avec en prime la stricte séparation des fonctions de comptable qui établit les états financiers et celle du commissaire aux comptes qui les auditent et certifient. Cette dualité permet un contre-poids dont l'objectif est de garantir la transparence des informations financières produites, préserver l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes et lever l'équivoque du dilemme qui pèse sur les commissaires aux comptes en termes de survie (conserver son mandat) et de professionnalisme (respecter la déontologie).

L'obtention d'une mission légale de commissariat aux comptes dans une entreprise conduit à tisser des relations privilégiées avec les principaux dirigeants pour obtenir d'autres contrats incompatibles avec ses missions, rejoignant ainsi les fondements de la théorie de l'agence et des coûts de transaction. L'opinion est de ce fait transgressée, guidée par la volonté du « donneur de mandat » généralement le directeur général et dénuée de toute motivation. La qualité de l'information produite dépendra du niveau d'indépendance du commissaire aux comptes, de son éthique, de sa compétence et surtout de sa capacité à résister à la corruption. Une piste d'amélioration des rapports contractuels du commissaire aux comptes consiste à le rattacher à l'assemblée générale, laquelle doit avoir des possibilités de contrôle efficace pour accomplir la mission qui lui a été assignée grâce notamment à la mise en place d'un système d'information intégré entre ces deux organes de contrôle.

Le comportement irresponsable de certains experts comptables (certification des états financiers sans respect des principes) a conduit l'assemblée nationale à voter pour le compte de la loi des finances 2010, la suppression de l'article L4 qui faisait obligation aux entreprises de faire certifier leur bilan par un expert comptable ; condition de recevabilité par l'administration fiscale. La raison de cette suppression est due à l'exonération de la

responsabilité de l'expert comptable lors du redressement fiscal de l'entreprise, ce dernier évoquant « qu'il a travaillé sur la base des documents fournis par l'entreprise ». Or, il est admis que l'expert comptable doit aider et conduire l'entreprise dans son processus de production de l'information financière tout en relevant des points d'ombre et attirer l'attention sur les risques encourus. La principale préoccupation est l'honoraire à percevoir en dépit de la qualité des travaux. Soulignons dans le même ordre d'idée que le comportement des entreprises est aussi source de cette dérive ; lorsqu'elles demandent excellemment aux experts comptables de produire plusieurs états financiers au titre d'un même exercice en fonction des destinataires (fisc, actionnaires, banque, etc.). Tous ces errements ont pour implication de bafouer l'organisation et la tenue de la comptabilité ; et la procédure d'alerte.

Bien que le droit OHADA reconnaisse aux commissaires aux comptes le droit de dénoncer des irrégularités, la loi camerounaise devrait le renforcer en leur accordant l'immunité sur les faits dénoncés et la prime à l'observation des règles de bonne gouvernance. La rotation effective des commissaires aux comptes et leur protection durant leur mandat sont des leviers à notre sens efficaces pour assurer la « *redevabilité* » en termes de responsabilité de ces derniers vis-à-vis des parties prenantes. Les commissaires aux comptes ne doivent pas s'embrasser d'états d'âme pour dénoncer des irrégularités et déclencher la procédure d'alerte.

Le travail de montage des états financiers (expertise comptable) doit être précédé d'un contrôle qualité effectué par une entité n'ayant pas participé à son élaboration dans le but de valider le processus de production de l'information financière. Cette méthode concourt à assurer au maximum en dehors de certaines informations qui peuvent échapper aux deux équipes, la fiabilité de l'information financière produite et à rassurer les investisseurs ; d'où l'urgence d'intégrer la structure duale du contrôle externe assuré par le commissaire aux comptes dans le code de bonne conduite du Cameroun.

La diffusion des informations financières basiques reste un mythe et frappées de confidentialité. Certains organes juridictionnels dans notre contexte à l'instar des greffes ne jouent pas leur rôle de publicité des informations mises à leur disposition. Les modifications substantielles des pratiques passent par l'arrimage des textes à la réalité socio-économique et politique.

IV.1.3.2.3. Application et Arrimage des textes à l'évolution de l'environnement

La gouvernance d'entreprise est une discipline qui demande une veille juridique afin de l'adapter permanemment aux différents mouvements de la vie économique et politique de l'entreprise. Les pouvoirs publics doivent à cet effet créer des cadres de travail incitatifs à son amélioration. Il ressort des analyses faites sur le plan juridique que la gouvernance d'entreprise est laissée pour compte et sa modernisation est plus qu'un impératif. Notre plan d'étude portera sur la rémunération des mandataires sociaux, la publicité des informations aux greffes et la nomination des mandataires sociaux.

- Les indemnités de fonction et autres avantages servis aux administrateurs tels que prévus par la loi de 1987 ne semblent plus adéquats avec l'évolution de l'environnement. Il est cependant urgent de procéder au toilettage de ce texte qui fixe le plafond de rémunérations des administrateurs à 150 000 FCFA pour les présidents du conseil d'administration et 75 000 FCFA pour les administrateurs. Ces taux à ce jour ne concordent plus avec la situation économique qu'a connue le Cameroun et surtout du poids de la responsabilité tant pénale que sociale qui pèse sur ces mandataires sociaux ; méritent à cet égard d'être revisités. Le problème de rémunération des organes sociaux n'est pas une spécificité camerounaise dès lors qu'au sein du G20, un débat est ouvert sur l'encadrement des bonus et autres éléments de rémunération des dirigeants des grandes entreprises. La rémunération doit donc être proportionnel aux risques encourus et tenir compte des contraintes macroéconomiques –le Cameroun a connu une dévaluation de sa monnaie en 1994, laquelle a entraîné l'inflation sur le marché. Les taux plafonds étaient alors fixés avant cette période de dévaluation-. Une révision de ces taux s'impose pour compenser le poids de la pression qui pèse sur les managers, l'exigence de l'atteinte des objectifs fixés et l'adapter à la taille des entreprises qu'ils gèrent. Nous pouvons relever pour le déplorer que le facteur rémunération a été laissé à l'abandon par les pouvoirs publics. Le problème de rémunération ne se pose pas dans les entreprises privées car celles-ci s'appuient sur la liberté accordée par le droit OHADA au conseil d'administration pour déterminer librement le montant de salaire des mandataires sociaux. Les dirigeants des entreprises publiques et d'économie mixte se sont référés à cette faculté reconnue au conseil d'administration tout en ignorant les dispositions de la loi de 1987 qui fixe les plafonds ; d'où le rappel à l'ordre de la chambre des comptes à travers le référé de son président. Ce qui signifie que la gouvernance d'entreprise au Cameroun fonctionne à double vitesse selon que les

dirigeants optent pour les dispositions du droit OHADA ou de la loi de 1999 qui offrent des opportunités pour maximiser leur propre fonction d'utilité dans l'entreprise. Les résultats de l'enquête de la chambre des comptes auprès de 37 entreprises –SCP, ESPP et SEM- ont permis de constater une violation généralisée par ces entreprises de la loi couplée du non respect des plafonds des indemnités et allocations mensuelles des présidents du conseil d'administration. La problématique est de savoir pourquoi cette tendance générale à la transgression de la loi ? Est-ce un problème d'éthique, d'opportunisme ou d'inadéquation du texte national au texte supranational ? La réponse à ces questions selon nous repose systématiquement sur la volonté politique à faire évoluer les mécanismes dans le bon sens, suivre l'exécution, sanctionner les manquements et veiller à l'évaluation permanente de ces mécanismes.

- La publication des informations financières reste un mythe pour les entreprises camerounaises. Il est recommandé au terme de l'article 8 (3) de la loi de 1999 que « les entreprises doivent publier au moins une fois par an, une note d'information présentant l'état de leurs actifs et de leurs dettes, et résumant leurs comptes dans un journal d'annonces et dans un organe de presse nationale ». L'inobservation de cette disposition crée des doutes sur la fiabilité des informations financières et la transparence qui y est attachée. Pourtant, ces deux éléments constituent le gage d'une bonne gouvernance d'entreprise. Le ralentissement de la bourse de valeur de Douala (DSE) en est une parfaite démonstration de ce comportement. Pour améliorer la publication des informations financières et stratégiques des entreprises et assurer les meilleures pratiques de gouvernance qui contribueront entre autres à faire décoller effectivement la DSE, les pouvoirs publics devraient créer un organisme de rating chargé principalement de produire des informations sur la vie des entreprises publiques et privées (création, fonctionnement, modification statutaires, états financiers, informations détaillées sur les principaux dirigeants et leurs rémunérations etc.).
- La compétence est reconnue au conseil d'administration dans sa majorité des 2/3 pour nommer les directeurs généraux des sociétés à capital public et des sociétés d'économie mixte. Dans la pratique, les nominations ne procèdent pas toujours d'une résolution du conseil d'administration. Le respect de cette disposition à l'avantage de renforcer l'autorité du conseil d'administration dans l'application des

textes relatifs par exemple aux mandats dont nous avons constaté une longévité remarquable comme l'indiquent les tableaux IV.1 et IV.2 ci-dessous.

Tableau IV.1 : Durée des mandats des Présidents du conseil d'administration des entreprises au 31 12 2007.

ENTREPRISES	DUREE DU MANDAT			
	Moins de 3 ans	Entre 3 et 6 ans	Entre 7 et 19 ans	Plus de 20 ans
SCDP	X			
SIC	X			
SODECOTON	X			
TRADEX	X			
CAMWATER	X			
CRTV	X			
MAETUR	X			
SNH	X			
CFC	X			
CNIC		X		
SONARA		X		
DSX		X		
ANAFOR		X		
SNI		X		
UTAWA		X		
ADC			10 ans	
LABOGENIE			07 ans	
SOPECAM			08 ans	
IMPRIMERIE NATIONALE				25 ans
LANAVET				21 ans
MAGZI				31 ans
MATGENI				20ans
HOTEL SAWA				22 ans

Source : Chambre des comptes (Rapport sur l'application de la loi de 1999).

Il ressort de ces tableaux que certaines entreprises n'ont pas respecté la durée de mandat des administrateurs (06 ans avec renouvellement compris) et des directeurs généraux (09 ans). Le renouvellement tacite de ces mandats n'est pas assis selon la chambre des comptes ni sur les résolutions du conseil d'administration, ni sur le décret présidentiel. La passivité des conseils d'administration s'expliquerait en partie par la procédure de nomination des mandataires sociaux.

Tableau IV.2 : Durée des mandats des directeurs généraux en poste au 31 12 2007

N° ORDRE	ENTREPRISES	DUREE MANDAT DG POSTE	DUREE DG PRECEDENT	TYPE ENTREPRISE
1	ANAFOR	4	-	SCP
2	CAA	-	-	SCP
3	CDC	9	8	SCP
4	CAMWATER	1	-	SCP
5	CRTV	2	17	SCP
6	IMPRIMERIE NATIONALE	12	-	SCP
7	LABOGENIE	1	16	SCP
8	LANAVET	5	7	SCP
9	MAETUR	16	-	SCP
10	MAGZI	1	32	SCP
11	MATGENI	1	12	SCP
12	PAD	3	-	SCP
13	SEMRY	2	6	SCP
14	SNH	14	8	SCP
15	SNI	4	13	SCP
16	SOPECAM	5	-	SCP
17	SRC	-	-	SCP
18	UTAVA	16	-	SCP
19	CFC	2	7	SCP
20	SODEPA	2	6	SCP
21	SAWA HOTEL	2	5	SCP
22	ADC	4	1	SEM
23	ALUCAM	13	-	SEM
24	CNIC	17	3	SEM
25	ECAM PLACAGE	-	-	SEM
26	HYDRAC	7	3	SEM
27	SCDP	-	-	SEM
28	SGHC	-	-	SEM
29	SIC	2	16	SEM
30	SODECOTON	23	3	SEM
31	SONARA	5	26	SEM
32	TRADEX	7	2	SEM
33	AES SONEL	-	-	SEM
34	CAMRAIL	1	3	SEM
35	CDE	-	-	SEM
36	LE BUS	-	-	SEM
37	DSX	3	4	SEM

Source : Chambre des comptes (Rapport sur l'application de la loi de 1999).

IV.2. MODE DE NOMINATION DES DIRIGEANTS COMME GAGE D'EFFICACITE

La nomination des dirigeants dans les entreprises publiques, parapubliques et d'économie mixte contrairement aux entreprises privées a toujours suscité des polémiques.

L'immixtion du politique depuis l'indépendance laisse entrevoir aux yeux de l'opinion nationale que l'accès à ce poste résulte d'une sorte de partage du gâteau public. La présence d'une cohorte de personnes autour de ces dirigeants est interprétée par ces derniers comme des éléments à même de soutenir leur promotion. L'analyse que nous proposons d'effectuer nous conduit à explorer le concept d'origine des dirigeants, à identifier les facteurs de blocage et d'en proposer des recommandations.

IV.2.1. ORIGINES DES DIRIGEANTS

L'analyse des origines déployée à ce niveau porte sur les directeurs généraux et les présidents du conseil d'administration et permet d'identifier les critères de choix. Cette démarche vise aussi à cerner l'origine en fonction du poids stratégique des entreprises.

IV.2.1.1. Provenance des directeurs généraux

Le directeur général, qu'il soit de l'entreprise publique ou privée, est l'instrument du système dirigeant. Dans le cas public, les directeurs généraux sont exclusivement nommés par le Président de la République et le conseil est composé des administrateurs de la coalition externe traduisant ainsi la volonté des pouvoirs publics de transformer le système opérant en instrument dans le but de contrôler son management. Quand au secteur privé, c'est l'actionnaire de référence qui nomme le directeur général en fonction de sa conviction personnelle et le plus souvent tribale. Dans ces cas, le dirigeant n'a véritablement pas de pouvoir vis-à-vis de ses « principaux » ; son principal rôle est de véhiculer et respecter les stratégies dictées par ces derniers. Le véritable pouvoir du dirigeant s'exerce au niveau de ses collaborateurs subalternes dans l'Organisation. La gestion de l'entreprise est alors assurée par des hommes tapis dans l'ombre.

Les critères qui encadrent les nominations dans les entreprises publiques tiennent plus compte de l'importance régionale du promu, de la discrétion du Chef de l'Etat et du poids politique que de la compétence. Le privé abonde dans le même sens lorsque la nomination du dirigeant est fonction de la discrétion de l'actionnaire majoritaire, du lien qu'entretient ce dernier avec le promu et la région d'appartenance du promu.

Dans les entreprises privées, les promoteurs ou actionnaires de référence sont plus enclin à nommer les dirigeants de la même région pour la simple raison qu'ils partagent les mêmes valeurs culturelle et traditionnelle. Les dirigeants étrangers nommés dans les

entreprises privées ont eu à entretenir des relations (amicales, ou recommandés par une connaissance proche du principal investisseur) dans le passé avec les principaux responsables de l'entreprise.

Contrairement aux entreprises publiques, leur poids dans l'économie nationale joue un rôle majeur dans le choix du dirigeant ; pas en termes de compétence, mais en termes de sympathie du Chef de l'Etat. Ce critère de choix est certes difficile à vérifier mais demeure pertinent car le Chef de l'Etat ne connaît que des personnes qui pivotent autour de lui et lui font des propositions de nomination. L'approche clanique est fortement observée –le Chef d'Etat actuel a plus nommé les ressortissants de sa région aux postes de directeur général contrairement à l'ancien- ; cette situation a été également vécue en France sous François Mitterrand qui nomma à la tête des entreprises comme la Banque nationale de Paris (première banque française), l'Union des Assurances de Paris (première compagnie d'assurance) et Elf Aquitaine (première compagnie pétrolière française) les ressortissants du conseil général de Charente « région » d'origine du Président François Mitterrand. La situation géographique -région- de l'entreprise a souvent dictée le choix du dirigeant du moins pour celle dont le poids n'est considérable dans l'économie qu'en termes de contribution au produit national brut.

Les interventions du système dirigeant aux travers des pratiques que nous avons précisées ci-haut entraînent au sein de l'Organisation une idéologie malsaine qui conforte les acteurs clés du système non aux principes de rationalité économique et de compétence, mais au clientélisme qui induit le conformisme. Le « fameux » principe de l'équilibre régional qui prévaut au Cameroun est donc à la faveur de ces dirigeants qui doivent en tenir compte et mettre en avant certains tacts politiques.

IV.2.1.2. La provenance des présidents du conseil d'administration

La désignation du président du conseil d'administration n'est pas l'expression réelle du vote des membres du conseil d'administration comme prévu par les textes réglementaires; et l'origine dépend de la spécificité de chaque entreprise.

Pour les entreprises privées, le président du conseil d'administration est généralement le plus gros actionnaire. L'origine tiendrait alors au pouvoir financier qui dicte les règles du jeu. Pour le cas d'une entreprise famille par exemple, le conseil est dirigé par un membre de la famille ou un ami de la famille qui ne peut trahir la confiance.

Le choix porté sur un membre externe à la famille obéit aux critères de région, de tradition, de religion, de culture et de clan. Nos enquêtes sur le terrain ont confirmé cette approche de nomination pour les entreprises suivantes que nous avons retenues sur la base de leurs chiffres d'affaires supérieurs à 2 milliards de Francs CFA : CTE, NTE, CBC, CCC, Groupe FOTSO, NOSA, UBC, AGROCAM, CCIC, SOACAM, IBC, DACAM, COFINEST.

Concernant les entreprises publiques, parapubliques et certaines d'économie mixte, les présidents du conseil d'administrations sont des anciens hauts fonctionnaires -ministres limogés du gouvernement- devenus gênants dans la sphère politique à défaut de leur nommer dans certaines représentations diplomatiques. Dans cette optique, les entreprises ci-avant citées sont considérées comme des placards de rangement des anciens commis de l'Etat et de lieu de préparation de la retraite pour certains et de gestion de cette même retraite pour d'autres atteints par la limite d'âge. On note aussi les cas des ministres en poste qui président les conseils d'administration en tant que tutelle ; annihilant ainsi le principe d'incompatibilité.

L'origine des directeurs généraux et des présidents du conseil d'administration constitue un élément explicatif du dépassement des mandats d'administrateur et de l'inefficacité managériale qu'on peut relever tant dans nos entreprises publiques que privées.

En dépit des arguments sus évoqués, l'origine mal cernée des dirigeants entraîne la mauvaise gestion des ressources humaines qui constitue un facteur de blocage de l'émergence des entreprises dont il convient d'en situer les enjeux.

IV.2.2. L'IDENTIFICATION DES FACTEURS DE BLOCAGE

Le management des compétences se trouve asphyxié par des facteurs tels la sociologie, la politique et la corruption. Ces trois variables justifieraient à notre sens le blocage à la pratique de la bonne gouvernance.

IV.2.2.1. Facteurs sociologiques

La diversité ethnique du Cameroun qui implique la diversité des cultures et des habitudes fait de lui une Afrique en miniature au visage particulier. Si une telle richesse sociologique était utilisée dans le bon sens et soutenue par une politique responsable de

l'Etat, les entreprises publiques réaliseraient certainement plus de performances (Tedga, 1990). Ceci est aussi valable pour les entreprises privées qui le plus souvent dans leurs recrutements, tendent à privilégier le personnel originaire de la région du principal investisseur, ou dirigeant, etc. Ainsi, en quoi est ce que les facteurs sociologiques peuvent constituer un obstacle à la bonne gouvernance des entreprises ?

IV.2.2.1.1. Pluralité d'ethnies : un handicap ?

Le Cameroun est riche de plus de 200 ethnies différentes qui constituent son socle social. Aborder la problématique de l'ethnie comme élément susceptible de freiner la pratique de la bonne gouvernance revient à mettre au devant de la scène les conflits ethniques et la faible capacité de l'Etat à réagir. Depuis le régime Ahidjo, l'on a toujours raisonné en termes d'équilibre régional, c'est-à-dire l'accès à des hautes fonctions est équitablement réparti par principe. Dans une région du Cameroun par exemple, il y a autant d'ethnies qu'il y a des cultures, donc impossible de satisfaire à ce principe qui apparaissait alors comme régulateur du management.

L'analyse de l'ethnie est délicate et complexe en ce sens qu'elle intègre plusieurs facteurs tels la religion, la région d'origine, le découpage administratif de la population, l'implantation ethnique des individus et la langue. Cette réalité naturelle constituerait-elle un frein au bon fonctionnement des entreprises ? Notre préoccupation est de cerner les enjeux de l'ethnicité sur la gestion des entreprises et partant sur la pratique de la bonne gouvernance.

L'hétérogénéité ethnique caractérisée par une forte solidarité comme c'est le cas au Cameroun emporte sur l'institutionnalisation de l'Etat, et par conséquent ne contribue pas à l'essor économique qui repose sur la performance des entreprises. La contre-performance des entreprises induit la crise économique et l'Etat serait incapable d'assurer les services publics de base. Dans cette optique, Dia (1994) souligne qu'avec l'approfondissement de la crise économique, de l'insécurité et des conflits autour de ressources de plus en plus rares, le sens de l'appartenance ethnique s'intensifie. Les ressources de l'Etat deviennent ainsi l'enjeu d'une rivalité inter-ethnique menée par différentes élites au pouvoir qui cherchent à asseoir leur propre base de soutien et de légitimité par le biais du patronage, des pots de vin, etc. Toutefois, et compte tenu de la prééminence de la communauté sur le sujet, les objectifs nationaux sont supplantés par les intérêts des communautés ethniques.

La gestion des entreprises dans notre contexte semble plausiblement s'inscrire dans une logique ethno-tribale donnant ainsi une image fidèle du dirigeant accroché aux idéaux socio-culturels qu'à ceux socio-économiques. Ce comportement managérial génère des conflits de groupe¹³⁸, installe un courant de pensée tribale et neutralise toute indépendance dans les questions de contrôle, de sanction, de recrutement et de promotion. Concernant le recrutement du personnel, Kamdem (1996) note que le mode de gestion fondé sur la coalition ethno-tribale dans les Organisations camerounaises conduit à reconstituer une sorte de village ethnique dans l'entreprise en donnant la priorité dans le recrutement aux personnes originaires de la même ethnie que le promoteur ou le dirigeant ; pour celui concernant des habiletés ethno-tribales, il s'agit pour le dirigeant d'établir une corrélation entre l'origine d'un employé et sa performance au poste de travail. La solidarité ethnique entraîne toutes choses égales par ailleurs l'implication des différentes cultures qui sont gages de la cohésion sociale et source de conflits.

IV.2.2.1.2. Diversité culturelle : un frein aux meilleures pratiques ?

La réponse à cette question mérite d'être nuancée. La multiplicité des cultures peut être appréhendée comme un facteur d'échec –division- et par conséquent constitue un frein au développement pour l'organisation, ou il peut être un argument de succès. La principale richesse culturelle camerounaise est son bilinguisme –les citoyens sont aptes à parler le français et l'anglais.

Toutefois, dans les entreprises, on compte moins sur l'aptitude des dirigeants à utiliser les deux langues officielles que sur la volonté de ces derniers à utiliser la langue que comprennent ses collaborateurs. Ceci peut être démontré dans le cas où les anglophones vont travailler dans la zone francophone et décident d'utiliser l'anglais ; Ceux-ci ont parfaitement raison car chaque citoyen est libre de communiquer dans la

¹³⁸ Iribarne a conduit une mission de recherche du CNRS du groupe « Gestion et Société » au Cameroun en 1986 dont l'objectif est d'analyser les problèmes rencontrés dans la gestion des entreprises camerounaises exerçant dans la fabrication des ponts roulants. La spécificité de l'activité a retenu l'attention des chercheurs. Le maintien des équipements essentiels pour assurer la fluidité de la production nécessite la coopération de deux services clés. Les investigations des chercheurs ont permis de déceler les difficultés liées au maintien de ces équipements dues aux problèmes de collaboration défectueuse entre les deux services concernés. Les rapports de coopération entre le service producteur et utilisateur des ponts, et le service d'entretien mécanique chargé de la maintenance des équipements vont se nouer sur un mode de méfiance et d'hostilité. Les explications apportées sont doubles. D'abord, la collaboration entre individus est plus marquée par la culture que par les liens fonctionnels ; ensuite, l'importance du groupe d'appartenance a une influence notoire sur la nature des relations entre les deux services. De ce fait, la société camerounaise tend à s'organiser en groupe, chaque acteur se sentant proche des membres du groupe et étrangers vis-à-vis des autres a incontestablement favorisé cette situation conflictuelle. La fracture entre ces deux services traduit à notre avis l'absence de sens hiérarchique et un manque de définition des frontières culturelles qui intègre toutes les parties prenantes à la réalisation des objectifs.

langue de son choix. Cette latitude communicationnelle ne peut qu'affecter l'efficacité des entreprises, en ce sens qu'on dénombre peu d'employés susceptibles de relever le défi du bilinguisme. La politique du bilinguisme devrait être soutenue sur le terrain pour éviter que cette richesse inestimable pour le Cameroun ne soit une source de blocage du développement et plus spécifiquement des entreprises. Au-delà du bilinguisme, les comportements ci-après s'observent dans nos entreprises.

- Le clientélisme : il est la résultante du principe de l'équilibre régional initié par l'ancien régime et suivi par le successeur. Ce principe signifie que si le quota d'une région est atteint, on ne peut plus recruter un dirigeant de cette partie du pays même s'il dispose du profil requis au profit d'un autre moins qualifié. Cet équilibre tendrait donc à priver les entreprises des cadres brillants et performants. Statistiquement, il n'est pas évident de mesurer l'impact négatif d'une telle stratégie sur les entreprises publiques et privées. Dans les entreprises privées, cette stratégie est marquée par l'ethnicité où les dirigeants sont plus enclins à recruter les ressortissants de leur région en priorité. Généralement, la question de l'opportunité du recrutement ne se pose pas dans ce contexte et les promotions sont fantaisistes et créent des tensions sociales. Le clientélisme induit dans notre cas le parrainage et favorise la discrimination des compétences ;
- Le développement des cercles exotériques : le recrutement n'est plus décidément une logique d'équilibrisme, mais d'appartenance à un cercle vicieux. Cette stratégie aboutit sans risque d'être excessif à la pratique de la sorcellerie qui vise à éliminer un individu ou à causer un dégât corporel qui nuirait au bon fonctionnement de l'entreprise, constituant de ce fait un facteur de sous-développement. L'ignorance et le désespoir sont à l'origine de ces pratiques sordides dont l'évaluation des risques n'est pas faite *a priori* par les acteurs, les entreprises en supportent les conséquences ;
- L'inadéquation formation/emploi : les entretiens menés auprès des acteurs de la Chambre des comptes, du Contrôle Supérieur de l'Etat et du GICAM nous révèlent lorsqu'on évoquait la difficulté des entreprises qu'il y avait un réel problème de formation. Pour ces interviewés, il existe une incompatibilité entre le poste occupé et la formation de base, justifiant ainsi les défaillances dans les mécanismes de contrôle liés à l'incompétence. Le favoritisme qui se décline en clientélisme présenté ci-haut élimine l'obligation de formation. La politique de formation et de

recyclage du personnel n'est pas très développée dans les entreprises camerounaises, car celle-ci n'a pas suffisamment intégré le concept d'apprentissage dans leur stratégie de développement. Le choix des employés à envoyer en formation représente un autre souci majeur dans la mesure où celui-ci n'est pas toujours opéré dans les règles de l'art c'est-à-dire en fonction des besoins de l'entreprise en termes de connaissance. Les séminaires constituent une pratique récurrente. Le cas d'étude mené à l'ETIP a relevé la mise en formation des employés afin d'améliorer leur rendement.

IV.2.2.2. Facteurs politiques

L'expression de la volonté politique est le reflet du développement d'un pays à travers ses institutions à la fois publiques et privées. Le système politique influence le fonctionnement des administrations et peut ainsi être une source d'inertie pour elles. Les défaillances constatées dans la gestion des entreprises du secteur public et parapublic sont l'œuvre de la lenteur administrative et de la confusion du rôle du parti gouvernant au management des entreprises.

IV.2.2.2.1. Fonctionnement de l'administration au ralenti

Plus de cinquante ans après son indépendance, l'administration publique camerounaise est à l'image de l'Etat c'est-à-dire impuissante face aux besoins exprimés par le public, incapable de s'ajuster aux règles de modernité pour asseoir l'efficacité et la qualité des prestations. Corruption, clientélisme, ethnicité, désorganisation et centralisation constituent la liste non exhaustive des maux qui minent l'administration publique camerounaise. Surtout, l'administration semble avoir opté pour la lenteur et l'absentéisme. Le mal est profond comme on peut le relever dans l'interrogation de Samuel Ebo directeur général du Cenam en 1987 lors de l'ouverture du colloque sur le management public à l'intention des hauts responsables : « Notre administration n'est-elle pas empêtrée dans une réglementation complexe, rigide, parfois confuse et plus ou moins cohérente ? ». Nous pouvons entendre à la suite de cette question que l'administration camerounaise est dotée d'une forte densité juridique et d'idées sans rapport avec le comportement réel des acteurs.

Les opinions sont partagées sur l'administration camerounaise, surtout en ce qui concerne les tenants des deux régimes qu'a connus le Cameroun. Certains¹³⁹ regrettent l'administration sous l'ère AHIDJO. La faillite de la quasi-totalité des entreprises créées à cette époque étant établie, un doigt accusateur est pointé sur l'administration qui évolue dans une position de juge et partie chargée de gérer la transition socio-économique et politique. C'est à ce moment que l'impunité et le désordre financier ont gagné du terrain ; confortés par la réponse du Chef de l'Etat lors d'une interview où il demandait qu'on lui produise les preuves du pillage de la fortune publique par les élites aux affaires. Cette réponse semble selon nous ne pas attirer les investisseurs.

La lenteur est un facteur caractéristique de l'administration camerounaise et traduit de ce fait l'échec de sa politique économique. Elle est un frein au développement d'un pays emportant au passage le découragement des investisseurs tant nationaux qu'étrangers qui préfèrent aller trouver des niches ailleurs pour valoriser leurs capitaux.

L'absence des directeurs dans l'administration est très souvent expliquée par leur départ au village pour animer un meeting du parti, sensibiliser les populations sur la nécessité de se faire inscrire sur les listes électorales, etc.

IV.2.2.2.2. Ambivalence et complexité du rôle du parti au pouvoir

Les entreprises publiques et privées -de grande taille- étaient de véritables caisses de financement du parti au pouvoir. Militantisme, attachement sans faille aux idéaux du parti et à son fondateur, etc., étaient alors des critères pour décrocher un poste de dirigeant ; par contre, pour les privées, c'étaient des opportunités pour réduire au maximum le paiement des impôts, développer la corruption et le trafic d'influence. En effet, il n'existe pas véritablement d'hommes d'affaires capables de s'affranchir de l'influence des pouvoirs politiques. L'administration joue un rôle important pour ces hommes d'affaires en leur offrant des occasions lucratives. Ainsi, il est clair qu'au Cameroun, il n'y a pas d'entreprises privées véritablement indépendantes du pouvoir politique. Qu'elle soit par la géographie du capital, publique ou privée, l'entreprise ne peut échapper à l'étouffement du pouvoir politique.

L'institutionnalisation du parti a incontestablement influencé les mécanismes de gestion des entreprises ; elle a précipité la banqueroute des entreprises publiques, favoriser le

¹³⁹ Les tenants de la thèse d'AHIDJO à notre sens sont ceux qui incontestablement occupés des hautes fonctions dans ce régime ; à la suite du changement de régime, ils n'ont pas bénéficié de la grâce du Président Biya.

développement de la corruption et toutes sortes de malversations financières de la part des entreprises privées. La stratégie du parti visant à dompter toutes les ressources a plutôt contribué à la mal ou mauvaise gouvernance. De ce fait, il semble pertinent de relever que le parti a réussi à anéantir les efforts de moralisation et d'éthique de la société et de ses dirigeants.

Jusqu'à un passé récent, l'appartenance au parti a été toujours perçue par ses pairs comme une immunité acquise, une volonté manifeste de gérer les affaires publiques tout comme celles privées sans inquiétude. Le management était alors orienté sur le niveau de piédestal politique et de l'influence perçue dans la hiérarchie du parti.

Cette perception est brisée à la suite de la sommation des bailleurs de fonds -FMI et Banque Mondiale- de redresser l'économie, lutter hâtivement contre la corruption et le détournement des fonds publics, et promouvoir la bonne gouvernance. L'alignement du Cameroun à ces recommandations afin de bénéficier de l'allégeance des bailleurs de fonds a conduit au lancement d'une vaste campagne de restauration de l'autorité publique à travers diverses arrestations et condamnations des directeurs généraux, des présidents des conseils d'administration, des commissaires aux comptes, des directeurs financiers et des complices- généralement les promoteurs d'entreprises privées- reconnus coupables des fautes de gestion.

IV.2.2.3. Corruption¹⁴⁰ : règles mafieuses de la soumission et de l'allégeance

Les dirigeants d'entreprises parapubliques et d'économie mixte voire privées sont de plus en plus nombreux à être accusés de corruption et malversations financières. Par ailleurs, si l'opération « épervier » devait s'intensifier, ce serait le désastre parmi ces dirigeants. La compétence et la performance n'ont jamais été au menu du processus de nomination de la plupart de ces dirigeants d'entreprise ; c'est au contraire la soumission et l'allégeance qui constituent les principaux critères.

La gestion des carrières de ces dirigeants n'obéit pas aux lois et règlements en vigueur. Elle est essentiellement la résultante des négociations et des luttes secrètes au sein du pouvoir et des décideurs parallèles. Les notions de part de marché et de la

¹⁴⁰ La corruption, du fait de son enjeu mondial, est une institution informelle qui facilite le dénouement des transactions économiques et sociales. Elle met en rapport tantôt la sphère publique et le monde des affaires (Conarcher, 2004), tantôt le pays d'origine et les administrations dans le pays d'accueil (Shaxson, 2004), tantôt le monde économique légal et le crime organisé (Blondel, 2003), tantôt les membres d'une même Organisation et les autres parties prenantes.

contribution au PNB ravitaillent les secteurs les plus puissants du pouvoir ; d'où l'adage « *dis-moi combien de chefs d'entreprise tu gères les carrières et je te dirai ton poids dans le cercle très fermé des décideurs* ». Les managers d'entreprises publiques ne les ont jamais véritablement dirigées, ni à un moment, mais ils ont eu des coudées franches pour le faire. Cette faiblesse est d'ailleurs reconnue par ces derniers qui le plus souvent attendent des injonctions de ceux -cercles vicieux- qui les ont nommés.

Les dirigeants les plus honnêtes essaient de résister aux diverses pressions, aux instructions administratives et à toutes sortes de demandes illégales. Le positionnement des dirigeants les place souvent dans une situation d'obligation peu usitée de retourner l'ascenseur aux parrains tous puissants de l'instant. Toutefois, combien parmi ces dirigeants face à ces pressions obscures finissent par abdiquer ? Personnes. Ces dirigeants d'entreprises, face aux scandales de corruption et de détournement qu'ils ont orchestrés, craignent pour ceux qui sont encore en activité la suppression subite des «parapluies» qui les couvraient. Les indicateurs de mal gouvernance cernés au niveau des entreprises privées couvrent entre autres la fraude douanière et fiscale, le non respect des procédures, le non respect des règles d'hygiène et de salubrité et la corruption.

Notre objectif de recherche n'est pas de se lancer dans la lutte contre la corruption qui aurait été déjà engagée par les pouvoirs publics à travers la CONAC dont l'efficacité reste encore peu perceptible. Cet organe ne sera efficace que si ses membres sont réellement indépendants. Pourtant, la constitution camerounaise de 1996 à son article 66 avait déjà tranché ce problème en instaurant la déclaration des biens des différents hauts responsables chargés de la gestion des affaires publiques. Malheureusement, cette déclaration aux abonnés absents ne manque pas de s'interroger sur la réelle volonté politique de faire respecter scrupuleusement les textes votés par le peuple et promulgués par le Chef de l'Etat. A qui profite cette inobservation de l'article 66 de la constitution?

L'arsenal législatif et réglementaire camerounais adoptés ces dernières années en matière de lutte contre la corruption est à notre sens, très indigne, incomplet et inapplicable systématiquement. La CONAC malgré toutes ses limites réglementaires a effectivement entamé ses travaux il y a deux années sur le terrain- à l'époque, cette institution se limitait aux colloques et réunions où les participants ne retenaient en prime que ce qu'ils ont « mangé en salle ». Ceci pour démontrer le manque de sérieux de cet organe chargé de prévenir et combattre la corruption. Un autre pan d'échec réside dans l'éclatement et la dispersion du processus de déclaration des biens sans mécanisme de suivi

et de contrôle ; et donc inappliqué jusqu'à ce jour. La loi camerounaise de lutte contre la corruption contient un nombre important de recommandations relatives à la prévention et très peu de prolongements réglementaires. Elle est cependant écartée de la convention des Nations-Unies de 2003-convention contre la corruption- et de l'Union Africaine notamment en ce qui concerne l'absence d'indépendance de l'institution de prévention et de lutte contre la corruption, l'absence du droit d'accès à l'information, les limites du dispositif relatif à la déclaration des biens, la restriction de la participation de la société civile, la non protection des dénonciateurs de la corruption. Les dénonciateurs sont au bout du compte incriminés pour « dénonciation calomnieuse et abusive ».

Dans cette optique, comment peut-on parvenir à lutter contre la corruption avec des lois mal conçues, des textes d'application insuffisants et des lois inopérantes et/ou inappropriées à l'image de la loi N°99/16 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic en ses articles 19, 20, et 21 relatifs aux incompatibilités et obligations attachées à certains emplois et fonctions ? L'état des lieux législatifs et réglementaires nous laisse envisager un manque de volonté politique pour éradiquer la corruption.

IV.2.2.4. Propositions de recommandations relatives au mode de nomination des dirigeants

Elles portent sur deux aspects que nous estimons nécessaires dans un contexte comme le Cameroun où il n'existe pas de marché financier à même de discipliner les dirigeants à savoir l'appel à candidature et la création d'un marché des dirigeants.

IV.2.2.4.1. Appel à candidature pour les directeurs généraux

L'appel à candidature pour le recrutement des managers sociaux semble traduire une volonté d'équité, de recherche de l'excellence et d'éradication des parachutages abusifs et malveillants. Ce processus ne doit être considéré comme l'arbre qui cache la forêt car cette logique de méritocratie devrait intégrer d'autres critères pour donner plus d'objectivité, de transparence et d'effectivité.

Cette démarche, loin de viser uniquement l'excellence, recherche de meilleurs résultats. En effet, dans la vie de nos sociétés, nous avons vu des directeurs généraux nommés, heureux comme s'ils avaient gagné du « jack pot » qui, après la prise de fonction, se sont penchés sur la trésorerie de l'entreprise pour se remplir les poches à travers des

dépenses superflues et surfacturations¹⁴¹. L'objectif poursuivi pour ces dirigeants n'est pas de gérer en bon père de famille, mais de piller et mettre ainsi l'entreprise en difficulté et par conséquent toutes les parties prenantes. Ce comportement a favorisé et aggravé l'agonie morale et éthique au Cameroun.

L'appel à candidature permettrait cependant de juguler un temps soit peu les perfusions financières des dirigeants qui s'accrochent fictivement et activement aux hommes politiques et les associent souvent comme complice de leur *deal*. Ainsi, il est question dans cette démarche d'éviter des nominations politiques dans les postes non politiques et privilégier l'appel à des spécialistes avérés. L'optimisation des critères de sélection vient pallier les lacunes notamment en ce qui concerne le profil de base –c'est-à-dire être spécialiste de gestion, ou avoir de l'expérience dans le domaine sollicité– afin de soutenir un choix optimal. Il devrait dans cette optimisation de critères, favoriser « l'approche genre » car dans le désordre financier qui a cours au Cameroun, on a plus affaire aux fraudeurs qu'à des fraudeuses ; traduisant de ce fait que les femmes sont généralement plus honnêtes et moins audacieuses que les hommes. Nous proposons aussi la tranche d'âge comme critère de sélection et situe celle-ci entre 40 et 50 ans parce que les scandales financiers sont moins observés chez les dirigeants relevant de cette catégorie d'âge.

Pour accompagner cette démarche orientée vers la recherche de la transparence et de l'excellence, il semble inéluctable d'associer les cabinets d'experts reconnus d'utilité publique dans le recrutement. Un espace d'offre et de demande des dirigeants serait un atout pour capter des managers performants.

IV.2.2.4.2. Création d'un marché de dirigeants

L'entreprise est une coalition de personnes dont les plus importantes sont les actionnaires et les dirigeants qui nouent des relations contractuelles. L'environnement financier du Cameroun devrait conduire à la mise en place d'un espace de transactions des dirigeants qui faciliterait le contrôle indirect de ceux-ci ; venant ainsi compléter le mécanisme interne assuré par le conseil d'administration et l'assemblée générale des

¹⁴¹ La surfacturation est l'un des chefs d'accusation qui revient dans presque tous les dossiers d'instructions judiciaires des dirigeants interpellés et condamnés. L'opportunité des dépenses est aussi évoquée dans ces procès. Pour plus d'information à ce sujet, se reporter aux quotidiens nationaux tels Mutations, Cameroun Tribune, Lejour qui ont largement commenté les échos du tribunal sur l'opération épervier etc.

actionnaires. La concurrence exercée sur ce marché de travail des managers assurerait la sélection des meilleurs tout en évinçant les moins performants.

Le marché des dirigeants permettrait dans ce cas de discipliner les dirigeants à condition que la valeur du dirigeant soit corrélée à sa performance. L'absence de cotation des actifs managériaux dans notre contexte est susceptible d'être une source de blocage pour que le marché assume ses fonctions de discipline. Dans cette perspective, l'origine et le profil des dirigeants sont fortement mis en exergue. Il est à relever avec Pigé (1996) et Joly (1996) que les dirigeants des entreprises françaises les plus importantes ont en effet un profil et une origine marqués ; ils sont très majoritairement issus soit de l'X ou de l'ENA et plus spécialement des grands corps, soit, dans une moindre mesure, de la famille fondatrice.

Au Cameroun, le réseau de la formation n'est pas observé au regard des recrutements. Les dirigeants des entreprises les plus importantes sont issus des grandes écoles occidentales et non des écoles nationales telles ENAM et POLYTECHNIQUE. La convergence avec la France reste au niveau des entreprises contrôlées par une famille. Cependant, le recrutement des dirigeants ne s'effectue pas par promotion interne comme c'est le cas en France. Il s'opère par appartenance à une logique clanique et/ou par le prestige de l'école de formation extérieure, rejoignant ainsi l'idée d'une intégration externe au sens de pigé (1996). Le marché du travail dans notre contexte assumerait convenablement son rôle de sélection et d'évaluation en ce sens que les dirigeants ne s'identifient pas à un réseau de formation. L'organisation du marché des dirigeants devrait alors conduire *a priori* à l'efficacité de ces derniers tout en garantissant un accès facile à l'information. Elle réduit les coûts de transaction et amenuise l'opportunisme managérial.

La démarche suivie pour nommer un dirigeant a un impact sur le contrôle de l'entreprise notamment à travers son emprise sur les différentes fonctions de l'entreprise tel le contrôle interne. Cette fonction constitue un outil d'aide à la prise de décision au service des dirigeants dont il convient de renforcer son efficacité au sein de l'entreprise.

IV.3. NECESSITE DE RENFORCER LE CONTROLE INTERNE

Les mutations suscitées par le nouvel environnement concurrentiel ont créé des opportunités pour davantage asseoir un département de contrôle interne efficace dans les

entreprises. Ce nouvel environnement concurrentiel nécessite des informations détaillées et précises des activités ainsi que des procédés de production. Ceci signifie que les managers doivent disposer d'informations précises afin d'orienter leurs efforts d'acquisition de connaissances et d'amélioration¹⁴². Dans cet ordre d'idée, les informations sont nécessaires non pas pour contrôler les dirigeants et les opérateurs selon les normes préétablies, mais pour les informer au sujet de leur responsabilité.

Ce changement repose à la fois sur une innovation permanente et sur une course sans fin à la productivité comme le relève Mer (1999). Au Cameroun, la société anonyme quelle soit privée ou publique a certes un contrôle comptable quotidien mais il n'y a pas à proprement parler de véritable contrôle sauf dans les entreprises bancaires. Le contrôle s'effectue le plus souvent en fin d'année au regard des performances. Pour l'anticiper, la plupart des entreprises mettent sur pied des cellules de contrôle de gestion ou de pilotage. Le contrôle de gestion a donc pour mission de formaliser les relations stratégiques d'une organisation.

D'après Anthony (1965), le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation. Le même auteur en 1988 revoit sa définition de 1965 et adopte celle-ci : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de cette organisation ». De ce fait, le contrôle de gestion apparaît alors comme un organe de régulation des comportements dans l'entreprise. Pour Douhane *et al.* (1995), le contrôle de gestion ne devrait pas se limiter à une simple vérification *a priori* ou *a posteriori* mais englober un système de contrôle global. Le contrôle de gestion apparaît comme un processus permanent et structuré pour prévenir et agir sur les stratégies d'une organisation.

Dans cette perspective, le contrôle de gestion n'est pas considéré dans notre contexte comme un instrument au service des dirigeants ; plutôt comme une caméra de surveillance dont il faut casser pour éviter d'être visible lorsqu'on puise dans les caisses de l'entreprise. L'importance de cette fonction n'est plus à démontrer car il joue le rôle des signaux en entreprise et constitue un instrument de contrôle au service des administrateurs. L'efficacité du contrôle de gestion dépendrait d'une bonne structure comptable, de son

¹⁴² Par amélioration, nous entendons diminuer, puis déterminer finalement les défauts et les pertes afin d'améliorer la qualité et réduire les cycles et les délais de production

adaptation au contexte culturel local et de son rattachement direct au conseil d'administration.

IV.3.1. STRUCTURE COMPTABLE COMME CONDITION PRÉALABLE

La comptabilité est perçue à la base comme un outil de production de l'information financière de l'entreprise à destination des tiers ; et un instrument de prise de décisions des dirigeants. Sur ce, elle doit être tenue dans le respect des principes qui édictent son organisation et son fonctionnement. Une bonne structure comptable est alors gage d'une meilleure production des informations.

Lors de nos entretiens sur le terrain, force est de constater que certaines entreprises ne sont pas dotées de service de contrôle interne à l'instar d'ECAM PLACAGE dont son DAF affirme ceci : *« il n'existe pas de service de contrôle de gestion. Les raisons de son inexistence tiennent d'abord du fait que l'activité est bien connue de tous les administrateurs, et ensuite les problèmes financiers que connaît l'entreprise. En somme, la restructuration de 2002 et la spécialisation de la société sont d'autres raisons de la suppression de cette fonction. Cependant, il convient de souligner que le contrôle est informel et ne nécessiterait pas une procédure bien consignée »*. Les Auditeurs du CONSUPE abondent dans le même sens lorsqu'ils soulignent avec regret : *« la tenue irrégulière de la comptabilité ou l'absence de celle-ci et la faiblesse du système de contrôle interne »*. La structure comptable devrait donc être assise sur une organisation efficace afin de garantir la fiabilité de l'information financière produite.

IV.3.1.1. Organisation comptable et efficacité de contrôle : place de l'information comptable

Le système d'information comptable est au cœur du processus de production de l'information ainsi que de la qualité qui peut lui être attribuée à travers l'organisation du service comptable, du service de contrôle de gestion, les informations communiquées, et les outils de gestion. L'organisation comptable serait alors l'œuvre des dirigeants et ceci en fonction de leur stratégie poursuivie. Cette vision des choix comptables par les dirigeants appelle quelques interrogations : quels sont les éléments qui président aux choix comptables ? Quel rôle l'information comptable peut-elle jouer dans le processus de contrôle des dirigeants ? Comment les entreprises structurent-elles leur comptabilité dans un contexte sans marché financier où les dirigeants sont les principaux acteurs de sa mise

en application? Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à ces questions, il semble opportun de préciser d'abord le rôle instrumental de la comptabilité ; ensuite intégrer les informations non comptables dans l'analyse ; enfin établir le lien entre asymétrie d'information et fiabilité de l'information comptable.

IV.3.1.1.1. Mission instrumentale agréée : technicité et objectivité

Dans un environnement caractérisé par la pauvreté du marché financier, le droit OHADA a explicitement précisé la place de l'information comptable, la loi de 1999 ainsi que les lois de finance qui paraissent chaque année. Le droit OHADA a par exemple renforcé le rôle du commissaire aux comptes, seul le volet prospectif n'est pas intégré à savoir l'établissement prévisionnel des comptes de gestion et financiers.

Traditionnellement, la comptabilité joue un double rôle notamment celui d'outil d'information des managers et des partenaires et celui de preuve en matière de droit pénal. Sur ce, l'information comptable est considérée comme une matière première à la disposition des parties prenantes de l'entreprise y comprises les juridictions. Le commissaire aux comptes par exemple s'appuie sur l'information comptable pour émettre son opinion sur la continuité de l'exploitation de l'entreprise ou déclencher une procédure d'alerte.

Pour qu'une information soit considérée comme fiable et authentique, elle doit suivre la démarche suivante : la direction générale élabore d'abord les comptes qu'elle soumet au commissaire aux comptes pour certifier et dresser un rapport circonstanciel. Ensuite, les deux acteurs présentent les comptes au conseil d'administration appuyés des rapports ; en fin le conseil d'administration achemine les comptes à l'Assemblée générale pour approbation.

Ainsi, la comptabilité comme instrument d'information, est une technique figée encadrée par des exigences d'objectivité dénuée de toute aura personnelle dont le dirigeant assure la mise en œuvre. Dans cette perspective, Dizel (1993) identifie trois obligations incombant au manager et portant sur le devoir de bonne gestion, le devoir d'analyse et le devoir d'information. Il ressort implicitement que l'information comptable est au centre de ces obligations dont l'objectif est de privilégier la fluidité des informations des parties prenantes.

Il est reconnu au dirigeant, la présomption de bonne foi en matière de production des informations financières et comptables. Toutefois, la fonction traditionnelle de la

comptabilité axée sur une technique reconnue conduit souvent à dévoiler les malversations commises par les dirigeants. Dans les cas des dirigeants inculpés et écroués en prison au Cameroun, la comptabilité a permis de mettre en cause la responsabilité de ces dirigeants notamment en ce qui concerne les fausses écritures comptables, les charges saisies sans pièces justificatives, le non respect du principe d'indépendance des exercices etc. Cela suppose que les choix comptables sont faits par les dirigeants pour répondre à certaines ambitions implicites ou explicites visées. Pour Lacombe-Saboly (1994), les décisions comptables aboutissant ou influençant la conception, la production et la diffusion des informations comptables sont de deux types : les décisions de type organisationnel et les décisions du type informationnel. Le premier type renvoie aux choix des partenaires externes –Expert comptable, Auditeur externe- au processus allant de la production à l'utilisation de l'information ; le second porte sur le choix des méthodes d'évaluation, la production ciblée des informations, le modèle de production des informations, la périodicité de publication. Pour ce qui est du modèle de production des informations, la Chambre des Comptes a recommandé à l'ONECCA d'harmoniser le format d'établissement des états financiers qui différait d'un cabinet comptable à l'autre, posant ainsi un problème de lisibilité.

Le rejet de la comptabilité pour « non respect des principes comptables » est très observé lors de la vérification générale de comptabilité effectuée par l'administration fiscale. Dans ce cas spécifique, la charge n'est pas imputable au dirigeant, encore moins à ceux qui ont participé à la chaîne de la production de la comptabilité jugée non probante et non fidèle ; ce qui favorise encore des déviations au niveau des personnels impliqués. La comptabilité, pour jouer pleinement son rôle dans un contexte marqué par des défaillances des mécanismes de contrôle favorisées pour partie par l'absence du marché financier a besoin qu'on lui accorde une dose de subjectivité.

IV.3.1.1.2. Prise en compte des informations non comptables : dose de subjectivité

L'intégration de la subjectivité en comptabilité contribue à pallier certaines insuffisances que présente cette technique. En cas de défaillance par exemple, l'information issue de la comptabilité n'est pas l'unique source explorée. La culture des acteurs en charge du traitement comptable constitue pour nous un argument à privilégier pour améliorer l'information comptable. L'orientation de la politique d'information est influencée par la qualité de management du dirigeant et sa relative valeur éthique.

Le droit comptable OHADA qui organise la comptabilité n'a pas traité des informations non comptables susceptibles d'améliorer la technique comptable. Les informations non comptables à notre sens concernent les informations qui ne peuvent être traitées selon le principe de la partie double et de celles dont la valeur économique n'est pas mesurable mais ayant un impact financier à terme (par exemple les grèves des employés, l'absence de motivation, la centralisation du pouvoir, les licenciements et les démissions etc.).

Le modèle comptable est construit pour représenter la réalité de l'entreprise selon des conventions imposées par la loi et sous certaines contraintes exprimées en unités monétaires. Dans cette lignée, il apparaît les limites relatives au modèle comptable qui n'intègre pas la totalité de la réalité de l'entreprise. Teller (1998) précise à cet effet que le modèle comptable correspond à un environnement relativement stable et peu perturbé mais pas à des situations de crise ou de rupture. Le risque de la cessation d'activité ou de la discontinuité de l'entreprise explique selon nous les limites du modèle comptable traduit par une réduction de sa pertinence et de sa valeur. La comptabilité trouvera davantage toute sa crédibilité dans le comportement éthique des acteurs qui l'organisent et l'utilisent. Pour les dirigeants, cela suppose la transparence dans les procédés mis à contribution susceptibles d'enrayer quelques entorses à l'orthodoxie comptable.

IV.3.1.1.3. Asymétrie d'information : fiabilité limitée de l'information comptable et financière

La gestion des entreprises au Cameroun est marquée par la disponibilité des informations financières fiables et de bonne qualité ; c'est-à-dire que les entreprises à travers leur dirigeant n'ont pas la culture de diffuser les informations financières relatives à leurs activités, optant ainsi pour la confidentialité voire le secret. Cependant, si ces informations sont publiées, elles manquent de pertinence, de sincérité et ne représentent en rien la situation réelle de l'entreprise. Cette situation traduit l'asymétrie d'information caractérisée par la production de multiples bilans.

Ainsi, si l'information comptable n'est pas de nature à totalement renseigner sur la vie économique et financière de l'entreprise, le dirigeant qui incarne cette fonction n'est également pas considéré comme un point focal fiable en raison de l'asymétrie d'information qu'il développe entre lui et les autres parties prenantes. Généralement au Cameroun, il apparaît une différence entre les informations légales que l'entreprise est tenue de publier et celle qu'elle communique à la banque. De ce fait, les banques devraient

jouer un rôle dans l'atténuation de l'asymétrie informationnelle développée par les dirigeants d'entreprise en collaboration avec l'administration fiscale et l'assemblée générale des actionnaires. C'est à ce titre que Vilanova (1997) relève que le statut des banques est celui de « spécialiste de l'information », elles détiennent une information plus précise que les autres acteurs à la vie de l'entreprise. La manipulation des informations comptables dans notre contexte en direction des banques vise à obtenir un crédit ; l'objectif poursuivi dans cette manœuvre est la maximisation du résultat afin de séduire le banquier sur la bonne santé de l'entreprise. Par contre, dans le contexte français par exemple, la manipulation des informations comptables est de nature à bénéficier de certains avantages procurés par la loi en cas de résultat excédentaire.

Le comportement du dirigeant est au-delà des contraintes professionnelles, un des facteurs explicatifs du développement de l'asymétrie d'information dont le corolaire est le biais des informations fournies. Cette stratégie vise selon Koenig (1985) à dissimuler aux tiers toute la gravité de la situation financière de l'entreprise ; à conserver leur poste et à neutraliser les contrôles des apporteurs de capitaux ou des organismes de normalisation ou de tutelle (De Angelo *et al.* 1994). Le processus de production de l'information financière émaillé par l'opportunisme des dirigeants, accorde une marge de liberté dans la publication des informations. Pour certains des dirigeants camerounais reconnus coupables des malversations financières, leur conseil d'administration leur avait au cours de la même année délivré des quitus de bonne gestion avant d'être rattrapé dans leur torpeur par le contrôle externe diligenté par le CONSUPE et la Chambre Des Comptes.

Le système d'information comptable ne sera fiable que lorsqu'il permettra de réduire au maximum l'asymétrie d'information¹⁴³ qui constitue la pierre angulaire de détournements des dirigeants; et assurer une information de qualité. La qualité des ressources utilisées et consommées pourrait constituer un vecteur d'amélioration de l'information dans notre contexte. Cette qualité est conditionnée par la remise en cause des mentalités et la considération de la chose publique qui devraient garantir l'intérêt de toutes les parties prenantes ainsi que la bonne information comptable.

¹⁴³ Cette asymétrie se manifeste aussi bien entre le dirigeant et les unités fonctionnelles, le dirigeant et les administrateurs, qu'entre ces derniers et les actionnaires. Chaque acteur disposant de certaines informations, l'asymétrie d'information est comme le soulignent Cauvin et Coyaud (1990) un élément de pouvoir pour celui qui sait l'utiliser à bon escient.

IV.3.1.2. Portée d'une bonne information comptable et financière

La gestion du système d'information est l'œuvre du dirigeant qui peut le façonner à sa guise. Le rôle que peut jouer la comptabilité est double, préventif et explicatif.

IV.3.1.2.1. Rôle d'information de la comptabilité

L'absence d'obligation faite aux dirigeants d'entreprises camerounaises d'évaluer la qualité et l'efficacité de leur système de contrôle interne ne contribue pas à une meilleure organisation de la comptabilité ; outrepassant ainsi l'assertion selon laquelle, l'information comptable est un instrument d'information des dirigeants et de signal des risques éventuels. Les ennuis judiciaires des dirigeants précipités par les détournements d'importantes sommes d'argent ont marqué les opinions et amènent à s'interroger sur le rôle de la comptabilité dont l'auditeur externe en est garant de la qualité des informations livrées et acteur principal dans la gouvernance d'entreprise.

Il est donc recommandé de disposer d'un système d'information efficace susceptible de prévenir et de détecter les risques, et assurer la pérennité de l'Organisation. Pour Charreaux (1997), la possibilité de détecter la dégradation de la performance est une des conditions pour concevoir des systèmes de gouvernement des entreprises préventifs des crises. Il est admis que la recherche de la satisfaction des différents stakeholders peut conduire les dirigeants à abuser des pratiques comptables¹⁴⁴ concourant très souvent à poser des actes non éthiques. Or, Tchemeni et Wokmeni (1994) soulignent que la disposition des éléments comptables et financiers suffisants par les dirigeants permettrait la facilité de repérer les difficultés et ainsi avoir recours à une organisation informelle.

Il nous semble pertinent que la comptabilité soit le premier vecteur d'explication des défaillances constatées dans une entreprise. Mais à cela, il est impératif d'intégrer la variable comportementale des dirigeants sociaux (en termes de stratégie, de moralité, d'environnement sociopolitique et culturel) qui influence significativement la pratique comptable. Le commissaire aux comptes et/ou l'expert comptable constituent des maillons

¹⁴⁴ Généralement, ces pratiques comptables sont de deux ordres, la comptabilité créative et la comptabilité agressive. La comptabilité créative est définie comme un ensemble de procédé visant à modifier le niveau de résultat, dans un souci d'optimisation ou de minimisation, ou la présentation des états financiers, sans que ces objectifs s'excluent mutuellement. Selon Stolyow (2000), les procédés mis en œuvre s'appuient sur les choix offerts par la réglementation ainsi que sur les possibilités offertes par les faiblesses et les carences des textes comptables, mais aussi des montages pour lesquels la comptabilité peut intervenir selon deux schémas opposés : la détermination comptable d'une opération juridico-financière et l'élaboration d'un montage juridico-financier dans un objectif de modification de résultat ou des états financiers. En ce qui concerne la comptabilité agressive « aggressive accounting » qui est très développée aux Etats-Unis dans les années 1990 période glorieuse des bourses de valeur, nous l'appréhendons comme l'usage des failles laissées par le droit, les règles et les normes comptables ; en d'autre terme on parlera de l'évasion comptable.

essentiels à la fiabilité de l'information fournie. Dans notre contexte, les deux acteurs sont confondus dans le processus de certification et d'attestation des comptes. Cette dualité fonctionnelle n'est favorable à l'émergence du rôle de la comptabilité comme premier outil de production de l'information que s'ils sont réellement indépendants et partisans de l'éthique et du code de déontologie qui régit la profession. La comptabilité joue son rôle à travers la tenue des livres obligatoires définis par le droit comptable OHADA.

IV.3.1.2.2. Documents utilisés, système d'information comptable et efficacité de contrôle

La mise en place du système comptable OHADA s'articule autour de quatre livres comptables définis à son article 19 (livre journal, grand-livre, balance générale et livre d'inventaire) et des formulaires de présentation des états financiers de synthèse selon le régime d'imposition de l'entreprise. La production de ces documents, sans être exclusifs contribuent à améliorer l'efficacité de contrôle et partant l'information publiée.

Il ressort des enquêtes menées par la Chambre des Comptes en 2007 auprès d'un échantillon de 37 entreprises que la plupart d'entre elles ne tiennent pas de livre d'inventaire. Ce qui signifie que la tenue de la comptabilité des entreprises n'est pas conforme aux dispositions de l'acte uniforme sur le droit comptable OHADA. La carence de documents comptables est le motif de rejet de la comptabilité le plus avancé par l'administration fiscale lors de la vérification des comptabilités tant des entreprises publiques que privées au Cameroun.

Le législateur OHADA, en dehors de présenter sommairement les différents livres comptables ainsi que leur contenu, n'a pas développé de mesures coercitives visant à contraindre les dirigeants et l'ensemble du personnel impliqués dans la chaîne de production des informations à attester *a priori* de la fiabilité des informations contenues dans ces livres. En dehors de l'attestation des experts comptables, les entreprises devraient au préalable émettre leur propre attestation qui précise par exemple que les documents fournis ainsi que les annexes ne contiennent pas d'informations erronées sur un fait de nature à impacter l'exploitation ; les informations majeurs qui doivent être connues des partenaires ne sont pas dissimulées ; et que les états financiers de synthèse (bilan, compte de résultat, tableau financier des emplois et ressources, et l'état annexé) et le rapport d'activité présentent une image fidèle de la situation patrimoniale et financière de l'entreprise. L'ONECCA et l'Administration doivent dès lors accompagner les entreprises dans cette nouvelle exigence qui tend à améliorer la production des informations tout en

resituant la responsabilité de chaque intervenant dans la chaîne de production des informations.

Le contenu informatif du rapport de gestion constitue simultanément un complément et un supplément des états financiers, donc susceptible de régler d'importantes questions liées à la communication des informations et de fournir des explications nécessaires. La démarche participative est fortement recommandée pour l'élaboration de ce document qui, dans notre environnement reste l'activité exclusive du directeur financier et du directeur général ou alors de l'auditeur externe qui est très loin de la réalité de l'entreprise. La mauvaise connaissance de ces documents par la plupart des administrateurs d'une part et l'incompétence de certains agents des impôts¹⁴⁵ d'autre part sont à l'origine du biais que l'on peut constater dans sa phase conceptuelle.

L'ouverture des procédures judiciaires a permis de constater qu'il n'existe pas dans l'entreprise une comptabilité fiable permettant de donner une traçabilité sur l'exhaustivité de l'activité de l'entreprise. Il est à cet égard important de mettre sur pied un comité d'évaluation (composé des responsables des services financiers, de l'auditeur, et de deux administrateurs choisis pour leur compétence dans le domaine de la finance) des documents produits par l'entreprise à destination des tiers.

La stabilité dans la présentation des informations financières et comptables augmente le niveau de connaissance de l'élasticité des informations de la part des dirigeants qui s'en servent pour neutraliser le contrôle et asseoir leur autorité à travers des choix comptables favorables à la maximisation de l'utilité managériale. La vision utilitaire de la comptabilité serait de dynamiser les procédés de production des informations.

IV.3.1.2.3. Vers une diversité des systèmes comptables

La diversité des systèmes comptables s'appréhende comme une émanation de la culture qui, soulignons-le, est difficile à cerner. Nous focaliserons notre analyse sur la typologie de la culture comptable proposée par Belkaoui (1995). La perception de la comptabilité est différente selon chaque culture. Ainsi, la comptabilité est définie comme un système indépendant consacré à une fonction sociale en interaction action avec l'environnement caractérisé par le comportement cognitif basé sur le partage des règles

¹⁴⁵ Pour contourner cette faiblesse, les agents des impôts procèdent à la transaction fiscale qui aboutit au paiement des commissions indues. Pourtant, l'Administration fiscale est un maillon important de la gouvernance d'entreprise ; à ce titre, elle est chargée de protéger les intérêts de l'ensemble des acteurs et faire appliquer des sanctions à l'encontre des dirigeants malveillants telles que prévues par le CGI.

préétablies. Dans cet ordre idée, le système comptable serait un langage technique défini par des symboles et des processus.

La comptabilisation des opérations financières et comptables dans notre environnement a donné lieu à la réversibilité du système comptable. Ceci s'expliquerait par le fait qu'au Cameroun, c'est le même expert qui atteste de l'originalité des états financiers et certifie de l'authenticité de ces états et l'application des normes dans un rapport d'audit. Les pratiques comptables, inspirées du management, diffèrent d'une entreprise à l'autre, traduisant ainsi l'instabilité du système comptable. A cet effet, l'article 6 du droit comptable OHADA stipule que « l'application du système comptable OHADA implique que (...) les informations soient présentées et communiquées clairement sans intention de dissimuler la réalité derrière l'apparence ».

La fiabilité des informations d'une entreprise est de ce fait garantie par son organisation comptable dont l'efficacité tiendra compte de la collecte, du traitement des données, du contrôle et de la publication des informations relatives à l'exploitation. Il ressort implicitement que le législateur OHADA ne fait pas obligation de l'usage d'un système type de comptabilité pour présenter les informations ; la seule condition posée est la garantie de la fiabilité des informations publiées. Cette latitude a ouvert des brèches à la mauvaise interprétation des textes régissant le cadre comptable.

Les scandales des entreprises sont à considérer comme une motivation supplémentaire en dehors de l'évolution de l'environnement et des mentalités pour stimuler le changement de système. Ces scandales sont selon nous relatifs à l'inappropriation des normes comptables, à l'incapacité de la structure de contrôle à maîtriser et gérer les risques et au laxisme professionnel de l'auditeur externe caractérisé par le conformisme des éléments qu'on lui présente. L'une des difficultés de notre système comptable est qu'il emprunte la quasi-totalité de ses mécanismes aux pays occidentaux plus spécifiquement la France dont les cultures comptables sont fortement distinctes.

IV.3.2. ADAPTATION DU CONTRÔLE INTERNE AU CONTEXTE CAMEROUNAIS

Le contrôle interne sous sa forme traditionnelle est présenté comme une émanation du contexte culturel américain. Le fondement des sociétés américaines trouvent leur légitimité contractuelle dans le contrôle de gestion qui trouve une explication dans l'individualisme qui alimente la culture américaine. C'est une discipline qui permet

d'établir les faits et de sanctionner ou récompenser selon les cas. Les caractéristiques du contrôle interne résident dans la décentralisation et la participation aux prises de décisions. Ces caractéristiques ne sont pas perceptibles dans le contexte camerounais. Il convient pour nous d'essayer d'adapter cet outil important de gestion au contexte camerounais et d'explorer la diversité culturelle qui caractérise nos sociétés.

IV.3.2.1. Dynamique culturelle, adaptation culturelle et contrôle interne

L'importation des méthodes de contrôle de gestion s'est accompagné des difficultés, produisant des résultats opposés à ceux attendus. Les raisons en sont essentiellement culturelles ; et la problématique de la différence culturelle sur la maîtrise et l'efficacité du contrôle de gestion est loin d'avoir trouvé un consensus. Les entreprises camerounaises se situent dans un vaste champ de management interculturel qui nécessite l'adaptation des outils de gestion issus des environnements culturels différents. De ce fait, le contrôle de gestion, pour être efficace, devrait non seulement considérer le volet technique qui l'encadre, mais aussi intégrer le cognitif.

La pratique du contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises marque le point de départ de notre contribution ainsi que sa relative performance des procédures, surtout lorsque celles-ci sont utilisées par des acteurs de diverses cultures. Nos réflexions s'appuieront sur les travaux les plus utilisés dans le domaine à l'instar de ceux de Hofstede (1980, 1987, 1990) et D'Iribarne (1989). Le premier auteur a développé quatre variables¹⁴⁶ pour expliquer et évaluer les différences culturelles entre les sociétés observées notamment la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, le degré d'individualisme-collectivisme et le degré de masculinité-féminité. Pour D'Iribarne (1989), il n'existe pas de logique universelle mais des logiques locales que le management doit intégrer dans ses pratiques. Au Cameroun, la culture anglophone prône le consentement et la rigueur, tandis que la culture francophone privilégie le laxisme et la fidélité aux clans. C'est ainsi qu'on peut relever qu'en Hollande, c'est la logique du consensus qui prime alors qu'en France, c'est la logique de l'honneur attaché au fait d'appartenir à un milieu.

¹⁴⁶ La distance hiérarchique traduit l'existence de subalternes par l'inégalité des pouvoirs ; le contrôle de l'incertitude exprime le comportement des individus face aux risques et à l'avenir ; le degré d'individualisme-collectivisme caractérise la collaboration des employés au sein du groupe ; et le degré de masculinité-féminité exprime le seuil de différenciation des genres et le type de performance à réaliser.

IV.3.2.1.1. Dynamique de l'arrimage culturel

L'adaptation des instruments de gestion permet d'assurer son évolution selon les sphères culturelles qui s'y présentent en fonction du management développé par les entreprises. Il convient de souligner que le transfert des modes de gestion peut affecter l'organisation d'une entreprise. Dans cette lignée, Okamba (2004) précise que la différence culturelle est non seulement un facteur pouvant engendrer des dysfonctionnements organisationnels, mais aussi un facteur de cohésion. Il s'agit selon l'auteur de procéder au diagnostic des différents éléments culturels importés afin de réadapter la carte mentale de l'entreprise au sens de Bouchikhi (1990) ; privilégiant ainsi l'idée d'échange entre les cultures défendue par Triandis (1980) et Bond (1986) dans l'approche psycho-sociale. La culture serait cependant appréhendée comme un langage qui conduit à transmettre et à cerner les théories managériales et les pratiques qui s'y adhèrent.

La croisade de plusieurs cultures a pour but de refondre les logiques cognitives. A cet effet, Burlaud et Malo (1988) précisent que l'articulation entre contrôle de gestion et contrôle des comportements est assurée par le concept de langage, véhicule d'une culture et instrument d'intégration ; ce langage porte en lui un système de valeurs, favorisant par conséquent certains comportements. L'intégration des pratiques de gestion issues d'horizon divers c'est-à-dire qui associe les cultures différentes pourrait à terme contribuer à enrichir le style de management des entreprises. La contingence de la technique de management favorisée par la mondialisation conduit Burlaud et Gibert (1984) à dire que la confrontation d'une quelconque technique de management à un environnement différent de son milieu naturel met en lumière des particularités qui sans cela passeraient inaperçues, provoquant par-là même un renouveau de la réflexion sur cette technique. La révision d'une technique de gestion peut selon Frimousse et Peretti (2006) aboutir à une configuration originale combinant certains principes inspirés par le modèle commun de gestion avec la persistance des caractéristiques locales. Cette affirmation est soutenue par Boyer (1998) qui relève justement que les adaptations au contexte local, initialement considérées comme marginales, peuvent exercer une influence durable au point de livrer à terme, dans certains cas, une configuration hybride nouvelle.

Au regard de ces arguments fort intéressants, nous estimons que les modes de gestion reposent sur une culture bien cernée et comprise par l'ensemble des acteurs chargés de les mettre en œuvre ; toutefois, leur arrimage aux cultures étrangères est faisable à

condition de bien identifier et analyser les spécificités du pays d'accueil. Les travaux ci-après ont confirmé le bien fondé d'intégrer la culture locale dans les méthodes de gestion.

Les travaux effectués par Kamdem (1996) sur les entreprises camerounaises lui ont permis de relever que la culture ethno-tribale est une dimension importante qui influence encore la plupart des décisions, des fois dans le sens négatif. Pour cet auteur, l'une des voies pour atteindre les avantages offerts par la diversité culturelle est la création des synergies culturelles. Ces synergies peuvent développer de nouvelles formes de gestion des organisations, qui transcendent les différentes cultures représentées au sein de l'entreprise ; contrairement comme l'a souligné Adler (1994) aux démarches plus répandues, axées tantôt sur la prédominance d'une culture et tantôt sur des compromis boiteux, la synergie culturelle met l'accent sur la gestion des conséquences de la diversité, plutôt que sur quelques tentatives d'éliminer cette diversité même.

Dans la même lancée, D'Iribarne (2003) a réalisé des enquêtes auprès de quatre firmes multinationales dans quatre pays (Cameroun, Argentine, Mexique et Maroc). Au terme de ses investigations, il conclut qu'il est possible de concilier les pratiques de management universelles avec les spécificités locales. Ces multinationales n'ont pas reproduit à l'identique les pratiques internationales des modèles de management efficaces ; elles ont développé un management original, trouvant son sens pour les salariés dans la culture nationale. D'Iribarne (2003) souligne dans le cas marocain qu'une entreprise a pu façonner une gestion originale basée sur la religion et les préceptes moraux. Le comportement moralement juste du directeur général a consolidé son pouvoir et l'implication de ses salariés.

Yanat (1999) de son côté, a traité de l'expérience du management japonais. Il parvient au résultat que les dirigeants se sont appuyés sur deux logiques pour construire leur modèle managérial. La première logique fondée sur les valeurs locales est conçue sur les normes de sacrifice et de négation de l'individualisme ; la seconde est assise sur une transposition cohérente de principes universels. La priorité accordée aux réalités locales n'a pas remis en cause la convergence de pratiques universelles.

Enfin, Slobodskoï et Krilov (2004) dans leur recherche sur les entreprises russes, précisent que l'homme de la mondialisation adapte son comportement à tout système de normes, tout en préservant ses valeurs personnelles, liées à ses origines culturelles. Il s'agit là de la régulation normative fondée sur un compromis d'adaptation des règles et modèles

de gestion produits dans les pays européens et anglo-saxons aux valeurs traditionnelles de la culture nationale fortement influencées par l'héritage soviétique.

L'approche dynamique de la culture est nécessaire pour concevoir les pratiques managériales axées sur le contrôle de gestion et non suffisantes pour la consolider. Le facteur « adaptation » semble pertinent pour compléter l'analyse.

IV.3.2.1.2. Adaptation culturelle du contrôle interne

L'évolution économique du Japon tributaire des performances de ces entreprises à travers les techniques managériales importées des Etats-Unis et développées selon les réalités locales constitue un bel exemple de l'adaptation culturelle des outils de gestion importés. Cette adaptation des techniques de gestion a conduit les japonais à construire des indicateurs d'évaluation de la performance distincts de ceux des américains. On peut alors souligner le formalisme qui encadre le processus de contrôle dans les entreprises américaines en termes de règles édictées au préalable ; tandis que comme le précise Ouchi (1982), les orientations guidant le comportement des acteurs des firmes japonaises relèvent essentiellement de l'implicite.

Le contrôle interne de marque japonaise s'écarte de la conception occidentale pour décrire des procédures ardues d'évaluation des performances individuelles, pour se spécialiser sur le processus d'analyse des écarts constatés et de leur correction postérieure. A cet effet, la mission du contrôle connaîtra une évolution, passant du stade de la constatation des défaillances individuelles à celui de l'amélioration et de la construction de l'avenir ; confortant ainsi sa légitimité au sein des Organisations.

En France par exemple, D'Iribarne (1989) explique la nature des relations de travail au sein de l'entreprise par l'appartenance à une société régie essentiellement par l'honneur. Les rapports entre individus mais également entre unités et services sont souvent régis par la coutume et l'accord informel que les règles. En cas d'inobservation de la conscience professionnelle par un employé, ce dernier déshonore la profession à laquelle il appartient. C'est pourquoi, le supérieur hiérarchique ne s'immisce pas dans les affaires personnelles de ses subalternes, ni contrôler systématiquement leur travail. Ces traits influencent énormément le mode de fonctionnement hiérarchique en général et les procédures de contrôle en particulier. De toute façon, un contrôle de gestion basé sur l'évaluation personnelle des actions individuelles, les procédures et les chiffres est mal accepté des

dirigeants français. Au Cameroun, les relations de travail sont fortement influencées par l'origine tribale, les clans et les religions.

Par contre, Segal (1991) estime que le modèle français de management n'apparaît pas systématiquement plus résistant qu'un autre au contrôle ou à la quantification. Il préconise une vision culturelle du contrôle qui conduit en fait à prendre en compte les résistances rencontrées pour des éléments d'adaptation du système et non pour des obstacles.

La diversité culturelle camerounaise caractérisée par une hétérogénéité de comportements ne conduit pas à une analyse sereine. Cependant, un facteur est commun à tous notamment le « rendre compte ». Il est appréhendé comme une frustration de la part des mandataires sociaux et des employés. L'organisation et le fonctionnement du service de contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises observées laisse entrevoir que la culture camerounaise ne favorise pas ce pilier de la gouvernance qu'est le « *rendre compte* » qui induit une dose de transparence ; plutôt met en avant la liberté de manœuvres et pas la régularité des contrôles.

L'adaptation culturelle des instruments du contrôle de gestion est inévitable pour son efficacité. A titre d'illustration, nous pouvons citer les outils de contrôle de gestion tels le *balanced scorecard* créé aux Etats-Unis et le tableau de bord en France. Bourguignon *et al.* (2002) en s'appuyant sur les travaux de Hofstede et D'Iribarne, montrent d'une part que, la création de ces deux outils de contrôle de gestion caractérisent l'environnement culturel des deux pays ; et d'autre part que les différences entre les deux outils sont cohérentes avec les différences culturelles des deux pays qui les ont conçus. Ainsi, le *balanced scorecard* n'est pas adapté dans le contexte français et n'a pas reçu un écho favorable auprès des dirigeants français comme l'indique l'enquête réalisée par Gehrke et Horvath (2002) ; il en est aussi pour la méthode ABC (Lebas et Mevelec, 1999) et la Direction Par Objectifs (Hernandez, 1992). Les arguments avancés par les auteurs se fondent sur l'adaptation du tableau de bord au contexte socio-organisationnel. L'usage de cet instrument offre une possibilité de liberté au dirigeant, cadre avec le modèle de performance et le sens de l'honneur qui gouvernent la société française. A contrario, le *balanced scorecard* est basé sur un modèle d'évaluation de la performance formellement explicite et approprié à la logique contractuelle américaine.

La DPO comme instrument de contrôle de gestion a échoué en Afrique comme l'indique Hernandez (1992). En se référant aux dimensions développées par Hofstede, il propose un modèle de DPO adapté à la culture africaine qui se concrétise par une grande distance hiérarchique, une acceptation du risque, un esprit très communautaire et une faible masculinité. Ces caractéristiques éloignent la culture africaine de la culture américaine socle de la DPO. D'après Hernandez, les conditions de réussite de la DPO en contexte africain passeront par l'implication effective des membres de l'organisation, leur responsabilisation, et servir à développer la dimension communautaire de l'entreprise. Pour ce faire, il est recommandé de définir et utiliser les objectifs au niveau des unités intermédiaires et non pas au niveau des individus ; les décisions devant être prises consensuellement à la manière tribale. Au Cameroun par exemple, les décisions sont influencées non seulement par des colorations tribales mais aussi par les considérations amicales, claniques, religieuses et le regard des autres car les frontières ethniques sont très mouvantes et instrumentalisées par les politiques.

IV.3.2.2. Environnement culturel camerounais et contrôle interne

Les entreprises et les organisations administratives africaines, en particulier au Cameroun, ont un degré souvent élevé des travers bureaucratiques reconnaissables : centralisation, lenteur et inadéquation des décisions. Mais ce manque d'efficacité est moins dû à d'éventuels archaïsmes culturels qu'à l'inadéquation des systèmes de gestion qui y ont été importés (Henry, 2008). L'hétérogénéité de la culture camerounaise est une source de difficulté dont la recherche de la synergie constitue un atout.

Des travaux sur les dimensions culturelles au Cameroun conduisent à légitimer l'utilisation des dimensions de Hofstede. Kamdem et Fouda (2004) ont mené des recherches ayant conduit à une double validation qui se fonde sur les dimensions « intégration à la famille » et « degré d'ouverture aux autres » permettant ainsi de rejoindre les dimensions culturelles de Hofstede. Les auteurs ont ajouté une dimension : la coalition ethno-tribale. Au regard des travaux qui ont traité de la culture camerounaise en rapport avec le management, il apparaît que l'ossature culturelle camerounaise présente quelques exceptions significatives par rapport à la configuration culturelle africaine telle que présentée par Hofstede (distance hiérarchique, faible contrôle de risque).

IV.3.2.2.1. Approche culturelle camerounaise

Les dimensions culturelles telles que présentées par Hofstede (1980, 2001) ou encore par l'étude sur les dimensions culturelles africaines (Noorderhaven et Tidjani (2001) prouvent qu'il existe des différences fondamentales entre mentalité des peuples et que ces différences influencent la manière dont les uns et les autres conçoivent l'Organisation et sa gestion. Ces travaux tendent à mettre en avant, les liens entre les modes de gouvernance des entreprises, la légitimité du pouvoir et la culture. Nous allons orienter notre analyse sur les deux dimensions relatives à la distance hiérarchique et le faible contrôle des risques.

- ***L'acceptation de la hiérarchie comme telle avec égard*** : la culture camerounaise rejette le travail soumis à une forte domination d'autrui ; cependant l'on accorde une importance péjorative aux valeurs d'égalité et de dignité. Ce comportement trouve une explication dans le groupe minoritaire anglophone qui se considère comme marginalisé. Les individus sont plutôt sensibles à leurs intérêts car comme le souligne Henry (2008) dans le cas de son étude au Cameroun, les supérieurs hiérarchiques surpris par une initiative, croient que c'est pour prendre leur place ou les piéger. La forte propension d'inégalité sociale et le respect de la hiérarchie traduiraient selon nous l'attachement des employés au respect de la hiérarchie à condition qu'il s'accompagne de la décentralisation, berceau de libre expression et d'appartenance à un groupe.
- ***Faible contrôle du risque*** : la subjectivité meuble les décisions dans les entreprises camerounaises et crée des situations de flou tant au niveau de la hiérarchie qu'au niveau des subalternes. Henry (2008) confirme cette situation de fait lorsqu'il étudie le cas de la SONEL, une entreprise publique camerounaise et constate qu'il était urgent de rédiger un manuel de procédures, lequel a trouvé un écho favorable auprès des employés et cadres. Les risques sont acceptés comme tels parce qu'on avance généralement dans les milieux des entreprises et voire de la société toute entière le proverbe selon lequel « *l'erreur est humaine* ». La signification de ce proverbe n'est pas la même par exemple en France qu'au Cameroun ; il traduit dans le contexte camerounais que l'erreur est naturelle et on ne saurait en vouloir à quiconque et suppose la bonne volonté. Ce proverbe laisse penser que l'entreprise camerounaise dispose d'un faible contrôle de risque. Les entreprises bancaires et de

transport du fait de la spécificité de leurs activités et du niveau de risque encouru exercent un contrôle de risque relativement accentué.

IV.3.2.2.2. Inadéquation culturelle et contrôle interne

Le contrôle interne a été comme nous l'avons souligné antérieurement conçu dans un environnement culturel fortement individualiste, fondé sur des valeurs masculine, fortement orienté vers la prise de risque et à faible distance hiérarchique. Les études menées dans le contexte camerounais démontrent plutôt des valeurs culturelles basées sur une distance hiérarchique très forte, un faible contrôle du risque et la primauté de la coalition ethno-tribale. En confrontant les deux contextes, nous en déduisons qu'il y a une inadéquation entre le contexte culturel berceau du contrôle interne et idéal pour son organisation et son fonctionnement tel que développé par les américains, et le contexte camerounais.

Ainsi, la culture managériale camerounaise se caractérise par une grande distance hiérarchique marquée par une centralisation assez poussée du pouvoir. La délégation effective du pouvoir tarde à prendre véritablement corps. Par ailleurs, la culture camerounaise possède une tendance collectiviste marquée par le souci de s'intégrer dans un clan, un groupe voire une famille. Ces valeurs ancrées sont contraires aux principes du contrôle interne qui nécessitent la définition des objectifs individuels et la recherche des performances individuelles.

Cette inadéquation que nous présentons peut être un facteur de blocages à la mise en place d'un véritable contrôle interne au service des parties prenantes au Cameroun. Il convient dans ce cas d'orienter l'adaptation du contrôle interne vers les variables identifiées comme contraintes à savoir le collectivisme et la distance hiérarchique. Ces contraintes ne doivent pas être considérées comme un handicap, mais plutôt comme une opportunité -représentant une certaine arme professionnelle, culturellement utilisée avec laquelle l'Organisation a toujours fonctionné sans en prendre véritablement conscience- à saisir pour bâtir un contrôle interne efficace qui répond aux exigences locales. L'idée d'une inadéquation des cultures camerounaises aux logiques de contrôle nous permet de mener une réflexion sur les perspectives d'amélioration de cette fonction interne de l'entreprise qui constitue l'élément fondamental de sa gestion stratégique.

IV.3.2.3. Vers l'adaptation et l'amélioration du contrôle interne

En nous fondant sur les analyses précédentes et les résultats des enquêtes, il est question de proposer un modèle de contrôle de gestion qui intègre la réalité camerounaise. Pour y parvenir, nous situerons la spécificité culturelle contraire à l'émergence d'un véritable contrôle de gestion ; ensuite nous proposerons quelques recommandations.

IV.3.2.3.1. Spécificité culturelle dominante

Nous présentons les réalités culturelles des entreprises camerounaises telles que constatées sur le terrain à travers nos enquêtes dans les entreprises et les entretiens menés auprès des contrôleurs d'Etat du CONSUPE, des responsables de la Chambre des Comptes, de certains commissaires aux comptes et du GICAM. Il ressort globalement de ces entretiens, trois sortes de contraintes culturelles qui, selon eux, rendraient difficile toute mise en œuvre du contrôle interne notamment une culture professionnelle contraire au développement d'un véritable contrôle interne, un manque de suivi-évaluation et une centralisation excessive du pouvoir autour du directeur général. Les réponses de ces interviewés nous ont permis de faire quelques recommandations.

- ***La défaillance de la culture professionnelle*** : les personnes interrogées soulignent un manque de culture professionnelle ou qui l'était pour certaines entreprises qui ont amorcé le changement. Cette défaillance précise les interviewés va à l'encontre de la recherche de la performance et des principes clés relatifs au contrôle interne. L'étude de cas mené à l'ETIP est révélatrice, lorsqu'on relève que le personnel affecté au service de contrôle interne n'a pas les compétences requises pour cette fonction. La qualité des ressources humaines en poste est une contrainte majeure et constitue l'élément d'inefficacité. La relation professionnelle est noyée dans la relation privée et confortée par la peur de « bien faire » qui pourrait mettre le supérieur hiérarchique en mal. Le souci de performance n'est plus la priorité des employés, mais plutôt le formalisme ; par exemple, on pourrait comparer le nombre d'heures au travail et le nombre d'heures de travail. La résultante de cette attitude comme le confirme un interviewé serait de renforcer la solidarité que nous qualifions de destructrice de la valeur entre employés au détriment de la performance. Cette « *solidarité destruction* » est à l'origine des promotions¹⁴⁷ et de la sécurité de l'emploi dans la plupart des entreprises du secteur public ; cumulativement avec un manque de discipline et de respect des règles et des

¹⁴⁷ La promotion et les avancements se font de façon discrétionnaire, c'est-à-dire d'une forte subjectivité revêtue des facteurs tribaux, amicaux et cercles exotériques.

procédures de travail édictées ainsi que de l'usage des ressources. Or, dans cette fonction de contrôle interne, la discipline est un facteur important de son efficacité et l'application stricte de sanction, un argument de soumission.

- ***Absence d'évaluation des systèmes de contrôle*** : la mesure permanente de la performance est le noyau dur du contrôle interne. Les résultats de nos entretiens démontrent le contraire dans le contexte camerounais. L'évaluation n'est pas automatique et parfois n'existe pas comme le souligne les responsables de la Chambre des comptes et le DAF d'ECAM PLACAGE qui évoquent une procédure informelle. La principale conclusion que nous tirons des différentes déclarations est que les entreprises camerounaises sont encore soit à la recherche d'un système efficace d'évaluation qui garantit la fiabilité des résultats, soit elles pêchent par la mauvaise foi de leurs dirigeants. Le problème d'évaluation est, selon nous, celui des procédures et de la mentalité. La faiblesse du manuel des procédures souvent à dessein ne permet pas une bonne évaluation. Pour le cas de L'ETIP, le rapport 2009 du commissaire aux comptes a explicitement relevé un manquement dans le service du contrôle interne en termes de procédures qui ne cadrent pas avec les standards internationaux. Pour cette entreprise, le CONSUPE a également constaté les mêmes anomalies. Le contrôle n'est pas la chose la mieux partagée auprès des dirigeants et des employés, qu'il soit individuel ou collectif et ceci surtout lorsque les résultats paraissent négatifs. Le seul instrument d'évaluation du personnel que nous avons pu constater sur le terrain est la rémunération dont le principal inconvénient est qu'elle ne discrimine pas les meilleurs des mauvais ; le poids des relations professionnelles l'emporte sur le contenu professionnel car les décisions ne sont pas objectives.
- ***Primauté de la centralisation*** : les entreprises camerounaises sont des proies à une centralisation excessive qui constitue une caractéristique importante de leurs systèmes¹⁴⁸ de gestion. Les dirigeants camerounais sont par nature centralisateurs et jaloux de leur pouvoir lorsqu'ils évoquent le problème de confiance comme justificatif de la centralisation. Dans cet ordre d'idée, Henry (2008) rapporte les

¹⁴⁸ L'inefficacité du système de gestion est due plus à une mauvaise volonté qu'à un manque de volonté, par exemple, les manuels de procédures sont conçus pour répondre à un souci de formalisme et non d'exigence de rendement. Les procédures décrites à l'intérieur ne sont pas appliquées à la lettre, caractérisant une gestion à double vitesse. Le poids de la famille influence les décisions professionnelles à travers le regard des autres. La qualité des intentions guide cependant l'objectivité du contrôle et de la gestion.

propos du directeur général de la SONEL du Cameroun « *la décentralisation est perçue parfois (...) comme du libertinage, c'est-à-dire comme si on leur laissait la possibilité de faire tout sans nous consulter (...) ils gardent tout à eux* ». Les mécanismes de gestion seraient selon nous réduits au formalisme sans véritable contenu renforçant ainsi la méfiance et la persistance de la centralisation. d'après Henry (2008) la centralisation selon la logique camerounaise consiste au renvoi des décisions vers le sommet, à la lenteur des décisions, à la multiplication des visas, à la peur des responsabilités etc., la centralisation est donc la partie invisible de la méfiance. Il peut constater dans notre contexte que les directeurs généraux adjoints sont considérés comme étant au « garage » car les directeurs généraux centralisent tout sur eux et ne délèguent aux directeurs généraux adjoints que des tâches de routines sans aucun contenu décisionnel (paperasse). La centralisation s'élabore donc selon les logiques sociales et les intérêts à défendre.

La décentralisation peut bien fonctionner dans les entreprises camerounaises si les rôles sont clairement définis et les relations hiérarchiques précisées et levées de toute ambiguïté susceptibles de créer le flou dans les procédures. Dans cette optique, la participation des employés ne sera plus qu'une question de coordination. Ceci nous conduit à proposer des recommandations de nature à améliorer le contrôle interne.

IV.3.2.3.2. Recommandations d'adaptation et d'amélioration du contrôle interne

Nous proposons notre contribution à l'émergence d'un contrôle interne efficace. Soulignons que l'objectif n'est pas de construire un modèle figé mais d'énumérer quelques pistes de solutions car il n'existe pas de recettes normatives à l'ensemble des entreprises camerounaises voire définitives. L'essentiel est de trouver un chemin entre le formel et l'informel guidé par les considérations sociales et culturelles relevées lors de nos investigations sur le terrain. L'amélioration du contrôle interne passera par le changement de mentalité qui doit désormais rythmer avec le culte de la performance, l'instauration d'un système routinier d'auto évaluation et la participation de tous à la prise de décision tout en maintenant l'ordre hiérarchique.

- ***Changement de mentalité comme un impératif*** : le contrôle interne ne peut s'entendre uniquement comme chiffré, il faut y ajouter l'aspect cognitif qui porte sur la mentalité. Ce qui signifie que le non respect des procédures dépend des personnes et des circonstances. Le contrôle interne doit être le reflet d'une culture

de compétitivité et de rendement ; condition préalable pour que les entreprises puissent se maintenir dans un environnement fortement concurrentiel et en proie de multiples perturbations. L'opération épervier a eu un impact sur le comportement des dirigeants camerounais dans le sens de la conscientisation d'une part ; et d'autre part, la signature de l'Accord de Partenariat Economique avec l'Europe devrait incontestablement conduire les entreprises à s'adapter aux contextes de compétitivité. L'instauration d'un système strict de sanction en rapport avec la culture locale caractérisée par le poids des relations sociales et l'apprentissage organisationnel favoriseraient à coup sûr le professionnalisme, la discipline et la recherche de l'efficacité dans les entreprises camerounaises. La définition des règles, des procédures de gestion formelles peut contribuer à aider les entreprises camerounaises à acquérir de nouveaux outils de management et cultiver de nouveaux comportements liés à la compétitivité. Les entreprises qui ont rapidement intégré le changement de mentalité dans leur méthode de gestion sont celles managées par des expatriés pour la plupart. A titre d'illustration, l'introduction de pointage digital est très observée dans les entreprises ayant à leur tête un expatrié que dans les entreprises gérées par des nationaux. A cet effet, nous pouvons conclure que la culture du dirigeant est celle de l'entreprise. Le changement de mentalité doit être suivi et encadré par un processus de communication visant à sensibiliser les individus sur la nouvelle donne.

- ***Favoriser l'évaluation des systèmes de contrôle comme condition d'efficacité et d'adaptation:*** l'introduction des systèmes d'évaluation des performances reste dans le contexte camerounais, une source de difficultés. Dans la culture américaine, l'évaluation est une donnée normale construite sur des bases objectives qui renforcent la collaboration et ouvrent plus de latitudes aux individus pour s'exprimer. En France, comme le relève Henry (2008), l'évaluation comporte un risque d'intrusion du supérieur dans la conscience du subordonné, avec ce que cela implique de relation infantilisante ; mais elle est conduite par référence à des normes professionnelles. Le Cameroun est à l'opposé de ces deux systèmes et assez proche de celui de la France. Au Cameroun, l'évaluation se fait au cas par cas et s'appuie sur la nature des relations tissées entre l'évalué et l'évaluateur. Il n'est pas intéressant d'appliquer une évaluation de performance individuelle dans les entreprises camerounaises, mais plutôt de s'appuyer sur le côté collectiviste positif

et dynamique. Dans ce collectivisme qui encadre les relations entre les individus, il ne faut pas perdre de vue le côté affectif qui caractérise la relation de travail. La réussite de cette stratégie passera par la définition des critères d'évaluation objectifs, précis, équitables et applicables à tous sans discrimination¹⁴⁹. Les barèmes d'appréciation doivent faire ressortir les différents niveaux de notation permettant à chaque employé de pouvoir déterminer à l'avance son score et la promotion ou la sanction qui lui incombe. Il est recommandé d'intégrer les contrôles comme une routine pour éliminer des tensions.

- ***Vers une organisation participative*** : la culture camerounaise selon les dimensions de Hofstede fait ressortir une forte distance hiérarchique. Ce qui suppose une nette rupture entre la hiérarchie et les subalternes qui ne demandent qu'à être considérés dans leur juste valeur, objet de plusieurs tensions sociales rencontrées dans les entreprises camerounaises à l'instar de l'ETIP. Les employés camerounais selon nous seraient prêts à accepter la hiérarchie à condition qu'elle ne soit pas une arme de destruction des valeurs individuelles au service des supérieurs. Nous estimons à cet effet que favoriser la culture participative dans l'esprit des employés viserait à pallier des difficultés liées à la prise des décisions tout en garantissant un mécanisme¹⁵⁰ de régulation entre dirigeants et responsables des services. Au-delà de la participation, l'employé apprendra à discerner le sens particulier des situations en cause et à prendre plus de risque et de responsabilité dès lors que la confiance est établie. Soulignons bien évidemment que la défection de la participation est plus fréquente chez les employés non cadres que les cadres. L'intégration des non cadres dans le processus décisionnel vient réduire la distance hiérarchique et légitime le pouvoir des supérieurs hiérarchiques.

Le contrôleur interne, pour jouer pleinement son rôle, doit jouir d'une certaine indépendance que ne peut lui conférer selon nous que le conseil d'administration dans un contexte où les dirigeants ont une main mise sur toutes les fonctions stratégiques et les manipulent d'après leurs intérêts personnels.

¹⁴⁹ Les objectifs peuvent être renégociés dans le but de rechercher une certaine solidarité entre les directions ou les employés et l'atténuation des sanctions. Ainsi, l'instauration d'un système de motivation devrait aller au-delà du salaire pour garantir la continuité de l'exercice après la dénonciation du supérieur hiérarchique. Le nivellement par le haut est nécessaire car c'est lui qui discipline le bas.

¹⁵⁰ Le mécanisme renvoie à notre sens à l'ensemble des indicateurs véhiculés dans le système d'évaluation ; il s'agit aussi de la cohérence des institutions locales, les lois et textes réglementaires et la manière dont les individus interprètent les phénomènes sociaux.

IV.3.3. RATTACHEMENT DU CONTRÔLE INTERNE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le contrôle, quelle que soit l'entreprise doit pouvoir aboutir à un véritable transfert des responsabilités et partant, une grande liberté de décision. Dans les entreprises, le contrôle devrait se porter ou s'orienter sur l'efficacité de l'action grâce à une confrontation entre les objectifs et les résultats. Le contrôle est un concept multidimensionnel et recouvre à cet égard plusieurs sens. A ce titre, il mérite d'être approfondi. L'efficacité du système de contrôle de l'entreprise réside en réalité dans sa parfaite cohérence qui ne peut être assurée que par une harmonieuse articulation de ses diverses composantes et ceci par la complémentarité des contrôleurs internes ou externes.

Comme nous l'avons déjà signifié, le contrôle de l'entreprise est cependant une question de dosage à orchestrer intelligemment et de façon coordonnée. Pour y parvenir, il est nécessaire de l'appréhender comme un outil d'information et de décision au service des administrateurs, de sécurisation de l'information financière et enfin comme un dispositif de réduction des risques.

IV.3.3.1. Contrôle interne comme instrument d'information des administrateurs

Il n'est pas du tout opportun d'orienter le contrôle vers la seule régularité juridique de la décision, mais de le baser sur un tableau de bord central comprenant plusieurs indicateurs. On peut faire du contrôle un thème éternel dans la mesure où toute société humaine est conflictuelle.

Le déclin des entreprises camerounaises quelles soient privées ou publiques pose un problème de contrôle des dirigeants dans la conduite de leur stratégie. Dans le contexte des entreprises publiques par exemple, les dirigeants et les PCA sont nommés par décret présidentiel. Ce qui pose déjà un problème quant à la qualité du contrôle car le dirigeant est plus enclin à servir celui qui le nomme et non l'intérêt général ; et la défaillance de l'Etat actionnaire dont les intérêts ne sont pas préservés. Le plus souvent, les dirigeants des entreprises publiques ne prennent pas de risque financier. Le contexte camerounais est marqué par les difficultés des dirigeants à déterminer une politique réellement cohérente, ce qui remet en cause le dispositif de contrôle instauré.

Aujourd'hui, les événements survenus depuis quelques années nous invitent à faire le bilan de ce qui a pu être fait et dit dans le domaine du contrôle de l'entreprises à l'instar de la SIC, l'ETIP, la CAMAIR, la Caisse d'Epargne Postale, etc., et témoigné des limites liées au contrôle.

La défaillance de certaines entreprises camerounaises peut s'expliquer par le fait que le problème n'a pas été abordé et traité du bon côté. La défaillance de la gouvernance, instrument disciplinaire, tient à son fondement contradictoire qui voudrait que d'un côté, l'accent soit mis sur la primauté de l'actionnaire et sur ses limites ; de l'autre côté, elle s'intéresse essentiellement au moyen de sécuriser la délégation de pouvoir.

Le contrôle a pour mission de renforcer l'efficacité économique de l'entreprise et de conduire prioritairement à la rentabilité et à la compétitivité. L'efficacité économique est appréciée de différentes manières mais toujours du point de vue des actionnaires¹⁵¹. L'optimalité d'une structure de contrôle peut ainsi être définie comme lié au choix de la meilleure équipe dirigeante, qui est celle qui obtient la rentabilité des capitaux propres la plus élevée.

Au Cameroun, on constate que les services de contrôle interne ne fonctionnent pas efficacement du fait de leur subordination à la direction générale. Certaines théories contractuelles peuvent être mobilisées pour comprendre la nécessité de placer le contrôle interne sous la supervision directe du conseil d'administration.

IV.3.3.1.1. Contrôle interne, théories contractuelles et gouvernance d'entreprise

L'objectif à ce niveau est de cerner la contribution de la théorie de l'agence (a), de la dépendance envers les ressources (b) et la théorie des coûts de transaction (c) à l'amélioration du contrôle interne.

a) *Théorie de l'agence et contrôle interne*

La théorie de l'agence n'a pas considéré le contrôle interne berceau de la direction générale comme un mécanisme de surveillance au sein de la relation d'agence. Toutefois, certains travaux à l'instar de Charreaux (1997, 2000) et Ebondo Wa Mandzila (2006) ont introduit le contrôle interne comme mécanisme de gouvernance de l'entreprise. L'objectif poursuivi est la résolution des conflits issus du déséquilibre informationnel existant entre

¹⁵¹ Le numéro spécial du Journal of Financial Economics de Janvier-Mars 1988, intitulé « the destruction of power among corporate managers, shareholders, and directors », sous la direction de M. Jensen et J. Warner, contient de nombreuses contributions qui font toujours échos. On peut aussi se référer à Hart (1995) ou Shleifer et Vishny (1997).

les différentes parties prenantes. Le contrôle interne rattaché au conseil d'administration jouerait non seulement un rôle primordial dans le développement de la gouvernance d'entreprise, mais aussi dans la réduction de l'asymétrie d'information. Cette phase devrait s'accompagner des dispositifs relatifs à l'évaluation et à l'évolution du contrôle interne à travers des lois et règlements qui tardent encore à prendre corps au Cameroun.

Concernant la réduction de l'asymétrie d'information, il est établi que, par rapport aux actionnaires, les dirigeants disposent des informations complètes issues de la comptabilité financière et de gestion et du rapport de contrôle interne dont il est le principal destinataire. A cet effet, Pigé (1998) distingue trois niveaux d'asymétrie d'information auquel nous ajoutons un niveau lié au gouvernement d'entreprise : l'asymétrie d'information existant entre les dirigeants et les représentants des actionnaires, l'asymétrie d'information existant entre les actionnaires et leurs représentants et enfin l'asymétrie existant entre les actionnaires d'une entreprise qui souhaitent ouvrir leur capital et faire appel public à l'épargne ; le quatrième niveau porte sur l'asymétrie d'information entre les administrateurs dont les intérêts ne convergent pas (coalition PCA/DG versus d'autres administrateurs) ; et porte sur les informations stratégiques. La conséquence de cette asymétrie est traduite par un clivage entre l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction générale souvent présenté comme une caractéristique des relations professionnelles en contexte camerounais. Cependant, la préservation de zone d'ombre apparaît dans note contexte comme une condition sine qua non à l'équilibre du système de contrôle. Cet équilibre est obtenu par une acceptation implicite des pratiques par chacune des parties prenantes des normes de l'autre organe (direction générale, conseil d'administration et assemblée générale).

Le rattachement du contrôle interne à la direction générale –bien entendu à l'agent - ne saurait constituer selon nous un dispositif de gouvernement d'entreprise susceptible de réduire l'asymétrie d'information dès lors qu'il constitue d'après Sawyer (1970) l'œil et l'oreille de la direction. La loi sur la sécurité financière offre un cadre de réduction de l'asymétrie d'information en exigeant du président du conseil d'administration ou de surveillance la production d'un rapport sur le contrôle et le rattachement hiérarchique de l'audit interne au conseil d'administration. Le rattachement de la fonction de contrôle interne au conseil d'administration nous semble être une condition nécessaire pour réduire le niveau d'asymétrie d'information, à condition que nos conseils d'administration ne soient pas des chambres d'enregistrement.

b) *Théorie de la dépendance envers les ressources et institution du contrôle interne*

L'organisation d'une entreprise est contingente à l'environnement dans lequel elle évolue en termes de ressources matérielles et immatérielles mises à contribution et consommées. La dépendance dont il est question permet à l'environnement de dicter des principes relatifs aux structures, aux processus organisationnels cohérents et performants, et aux marchés des biens et services. La transition entre l'économie d'endettement et celle de marché suppose l'ouverture progressive de l'ensemble des marchés, ce qui nous conduit à souligner qu'il y a maintenant place pour une véritable politique camerounaise conciliant concurrence et coopération, dont les entreprises à caractère public et privé se doivent d'être le fer de lance. A l'évidence, les entreprises évoluent donc vers une logique de résultats.

Face à une intensification de la concurrence dans sa géographie d'activités qui va conduire à une réduction des coûts pour rester concurrentielle et parfois à une réduction ou insuffisance de financement par les établissements de crédit, l'entreprise camerounaise se voit obliger de rechercher une efficacité accrue et donc de passer à une logique plus basée sur l'atteinte des objectifs que sur celle privilégiant la gestion des moyens. L'entreprise fait alors face à une dualité qui d'une part comprend le contrat passé avec les actionnaires à respecter et d'autre part les contraintes de l'environnement économique.

Par ailleurs, nous pouvons relever que contrôler induit impérativement le pilotage de la performance qui est une démarche dynamique regroupant à la fois l'analyse *ex-post* des résultats et la planification. Sa fonction première n'est pas d'exercer une surveillance coercitive sur les membres de l'entreprise, mais de piloter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il serait utopique de croire que l'atteinte des objectifs de résultats est exempte de risque car plus les facteurs extérieurs sont hostiles, plus le contrôle est difficile. C'est pourquoi, Raves et Woodward (1970) suggèrent que le contrôle se limite à guider l'atteinte des résultats réellement obtenus, et prendre des actions correctives si nécessaires.

L'inapplication des principes¹⁵² de bonne gouvernance recommandés par l'OCDE (2004) peut constituer un frein au développement harmonieux des entreprises.

Le respect de ces principes tend à crédibiliser la qualité de la fonction de contrôle interne ; le code pénal et le droit OHADA apportent une réponse législative aux infractions à la bonne gouvernance d'entreprise. Seulement, il convient de souligner que ces deux

¹⁵² D'après l'OCDE, une bonne gouvernance doit respecter les principes ci-après : transparence et diffusion de l'information, responsabilité du conseil d'administration, instauration d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise, traitement équitable des actionnaires, etc.

instruments juridiques n'obéissent pas aux considérations économiques et managériales - théories contractuelles des Organisations- pour dynamiser la fonction de contrôle interne au sein de l'entreprise.

c) ***Théorie des coûts de transaction et contrôle interne***

Coase (1937) fonde la légitimité de l'entreprise sur sa capacité à internaliser certaines transactions d'une manière plus économique que par le marché ; laquelle légitimité a été plus élaborée par Williamson (1975). Le fondement de cette légitimité tient au mode d'organisation qui permet de réaliser des économies sur les coûts de transaction tout en distinguant l'entreprise du marché. C'est ainsi que pour Ebondo et Pigé (2002), ce qui distingue l'entreprise du marché est la capacité qu'ont les entreprises à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que si elles avaient dû se dérouler sur les marchés. Cette distinction renvoie implicitement au choix du mode de gouvernance qui permettrait de réduire non seulement les coûts de transaction, mais aussi l'asymétrie d'information tout en améliorant la qualité de l'information financière produite.

Compte tenu de l'asymétrie d'information qui existe entre les dirigeants à travers les personnels qui se trouvent sur leur responsabilité et les représentants des actionnaires, le rattachement du service de contrôle interne au conseil d'administration réduirait les coûts de transaction pour les administrateurs qui n'auront plus impérativement recours à la direction générale pour obtenir les informations nécessaires pour la réalisation de leur mission. La théorie des coûts de transaction offre un cadre idéal pour comprendre l'importance d'adjoindre le contrôle interne au conseil d'administration car il apparaît comme un vecteur primordial de la bonne gouvernance dans un contexte marqué par une culture de rétention de l'information.

Toutefois, la réduction du coût de transaction n'interviendra que si les administrateurs seront perçus comme efficaces et compétents, et capables de détecter les fraudes et les irrégularités. Dans cette optique, le contrôle sera plus proactif que réactif c'est-à-dire plus évaluatif que descriptif. L'enjeu consiste à garantir l'exhaustivité des informations aux administrateurs qui sont confrontés aux difficultés de collecte et traitement des informations favorisées en partie par la législation OHADA comme nous l'avons déjà souligné au premier chapitre ; et réduire le manque de consensus sur les finalités assignées à l'information.

La relation contrôle interne et théories contractuelles établie, la nécessité de sécuriser l'information financière à travers le contrôle interne apparaît comme un cadre institutionnel propice à la bonne gouvernance.

IV.3.3.1.2. Contrôle interne : outil de sécurisation de l'information financière en direction des administrateurs

L'évolution de l'environnement économique mondial caractérisé par la globalisation des marchés induit par l'ouverture des capitaux dont la principale implication est le développement de l'actionnariat des entreprises appelle à une exigence sur la sécurité financière. Le processus de sécurisation de l'information financière serait garanti par l'efficacité du contrôle interne à produire aux administrateurs des informations fiables, pertinentes et d'accès facile. Les scandales financiers connus ces dernières années dans le monde et plus particulièrement au Cameroun sont justifiés par la faiblesse du contrôle interne à détecter les actes frauduleux, de sa dépendance à la direction générale et de la complicité des professionnels de la comptabilité qui n'ont ménagé aucun effort pour développer des procédures de contrôle interne efficaces.

Les facteurs d'incertitude et d'une certaine stabilité étant à l'origine des enjeux du pouvoir, peuvent s'interpréter par l'intérêt qu'a le conseil d'administration de limiter les conflits à l'intérieur de l'entreprise notamment en choisissant par exemple de relier le contrôle interne à son fonctionnement plutôt que de le laisser sous l'autorité du Directeur général afin d'instaurer un climat de transparence et de contre expertise. Cela constituerait une réponse aux malversations financières dont les services incriminés ont été pour la plupart la comptabilité et le contrôle interne dont les procédures ne sont pas respectées sous le regard passif et à dessein de la direction générale.

La configuration du pouvoir et l'organisation-répartition des ressources- restent non seulement les outils clé de sécurisation de l'information à travers notamment la mise sur pied d'un système de contrôle interne dynamique permettant de protéger les actifs et de faciliter leur évaluation ; mais aussi une contrainte fondamentale à lever. Il est à relever néanmoins qu'il ne suffit pas seulement de développer de bonnes procédures, qu'elles soient accompagnées de bonnes pratiques et de la capacité des administrateurs à comprendre le fonctionnement d'un contrôle interne car la principale difficulté de la plupart des administrateurs camerounais est comme l'exprime le Secrétaire Exécutif du GICAM lors de notre entretien *« qu'ils ne savent pas lire les états financiers et par conséquence ne saisiront pas les mécanismes de contrôle afin de détecter les fraudes »*

comptables et les erreurs de gestion». Le jeu des forces sociales dans lequel sont pris les administrateurs limite leur main mise sur les informations ; alors que ces derniers ont besoin de plus d'informations pour apprécier de l'exploitation de l'entreprise dont seul le contrôle interne pourrait en garantir l'exhaustivité. Dès lors, les administrateurs auront les armes nécessaires pour évaluer les travaux des auditeurs externes dans un environnement qui n'offre pas de garantie à la qualité de l'information.

Le contrôle interne s'appréhende également comme un mécanisme favorisant le développement des dispositifs répondant aux normes et procédures de gestion en termes de gestion et de prévention des risques.

IV.3.3.2. Contrôle interne : dispositifs de maîtrise des risques organisationnels

La décentralisation, la flexibilité et l'interactivité sont des instruments qui affectent la gestion d'une Organisation. Selon Cauvin et Coyaude (1990), trois lignes directrices sont susceptibles de guider la conception, l'organisation et l'installation d'un système de gestion notamment la contingence du système par rapport à la politique en matière de stratégie et de structures, la convergence organisationnelle sur des objectifs et réalisations communs, et la cohérence du processus coordonnant et intégrant les différentes phases. Cet ensemble d'éléments renvoie aux risques liés aux produits, à la procédure et à la personne.

Le contrôle étant perçu comme un facteur de limitation de risques, il s'inscrit dans une logique qui viendrait inéluctablement au sens de Cauvin (1999) à interroger le sens des pratiques, à articuler le contrôle interne à la dynamique stratégique et à penser des organisations complexes, multiples, habiles, ouvertes sur leurs environnements et mobilisant des acteurs appartenant à plusieurs d'entre elle ; les Organisations nécessitent un contrôle interne dont l'architecture conceptuelle est l'autonomie. L'objectif poursuivi par le contrôle interne comme l'exprime Leteurtre *et al.* (1999) est de promouvoir face aux risques organisationnels clairement identifiés, une certaine qualité organisationnelle définie comme l'ensemble des caractéristiques formelles et informelles qui confère au cadre structurel et aux mécanismes de fonctionnement l'aptitude à satisfaire les objectifs stratégiques.

La mise en place d'un système d'information, le développement d'un esprit de décentralisation et le découplage des fonctions sont des facteurs susceptibles de favoriser la maîtrise des risques organisationnels.

IV.3.3.2.1. Développement d'un système d'information efficace

De nos jours, les entreprises camerounaises vivent une révolution organisationnelle orchestrée par l'instabilité de l'environnement qui est à l'origine de multiples difficultés qu'elles rencontrent. Parmi ces difficultés, nous pouvons citer l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui créent selon Besson (1997a) de l'archaïsme, et déverrouillent des situations de monopole qu'on croyait définitivement acquises, rendant caduque des manières ancestrales, ruinent des manières de voir bien établies. L'insuffisance d'informatisation des services comptables et financiers et des autres services comme c'est le cas pour l'ETIP permet à priori de comprendre l'étendue des résistances qu'elle engendre. Pourtant, l'informatisation conduirait à avoir une lisibilité sur les activités menées.

Les gains envisagés de ce système d'information au travers de l'informatisation sont : l'amélioration de la qualité de l'information qui devient disponible à tout instant à l'ensemble des parties prenantes ; l'amélioration de la circulation de l'information entre les fonctions et services dont le but est de briser le décloisonnement et enfin la dynamisation du mode de travail. Le système d'information est en même de jouer un rôle de régulation et d'éradication des dysfonctionnements tout en renforçant le caractère catalyseur des informations sur l'activité de l'entreprise et la qualité des produits.

IV.3.3.2.2. Mise en place d'un système d'autonomie et de responsabilité

Nous partons de l'hypothèse que, toutes transactions dans l'entreprise est objet d'un contrat. Sur ce, la meilleure coordination des activités débouche sur des pratiques contractuelles et engage chaque cocontractant à l'atteinte des objectifs fixés.

Le contrat devrait s'appréhender au travers de l'instrumentation d'une démarche dans laquelle il est explicitement énumérer l'étendue de l'autonomie et de la responsabilité qui s'y attache, les difficultés apparentes et les moyens de les juguler. Il est impératif dans ce contexte de passer d'une logique d'obéissance à celle de la responsabilisation effective même si les moyens de sa mise en œuvre ne sont pas matériels mais reposent sur une culture dont il faut insuffler aux dirigeants d'entreprises surtout publiques pour arrimer les missions de services publics à la performance.

Il s'avère intéressant de rappeler qu'on ne peut pas accroître l'autonomie des acteurs sans impact sur la performance de l'entreprise en termes de résultats. Pour résoudre ce dilemme, le contrôle interne peut innover dans le sens de la formation continue des

acteurs à l'autoévaluation ; sans toutefois remettre en cause le caractère hiérarchique du contrôle interne.

L'essor d'une nouvelle culture comme nous l'avons déjà développé à la section précédente se fonde sur une nouvelle configuration du management qui doit indubitablement intégrer des ajustements informels.

IV.3.3.2.3. Décloisonnement du fonctionnement des structures internes et valorisation des compétences

Cette stratégie vise à faire évoluer les modes de fonctionnement et d'organisation interne des entreprises camerounaises qui paraissent aujourd'hui opaques, rigides et favorisent le cloisonnement tandis que l'évolution technologique et l'émergence socioculturelle recommanderaient plus d'adaptation et de flexibilité. Par ailleurs, la concentration des responsabilités et l'insuffisance de communication entre services participent du malaise rencontré dans les entreprises. Pour le cas de l'ETIP, cela se manifeste par des tensions sociales –grève des salariés- ; précisons qu'à l'ETIP, le changement des hommes ne suit pas le changement des structures, d'où, les mêmes causes produiront les mêmes effets.

Le décloisonnement contribuerait semble-t-il à améliorer la coopération et la communication entre services tout en martelant le point focal qui permettrait d'établir les connexions. Cette connexion entre services favorise la transmission des informations tout en facilitant la gestion des flux en termes de fluidité, de continuité et d'archivage. La conservation des documents reste un épineux problème dans le management des entreprises camerounaises en dépit du droit OHADA qui prescrit un délai de conservation des documents pendant au moins 10 ans.

La coordination de toutes les parties contractantes permettra d'accroître l'efficacité du contrôle. Ainsi, il conviendrait de mieux organiser cette coordination de manière à supprimer les cloisonnements entre services et unités, stimuler la responsabilité en s'appuyant exclusivement sur la compétence. De ce fait, responsabilité et compétence riment ensemble afin de valoriser les pratiques et les règles de fonctionnement liées à l'activité de contrôle. Pour que le contrôle interne soit pertinent dans un contexte où le professionnalisme est relégué au second plan, il est important d'ancrer cette faiblesse qui, à notre sens relève des facteurs sociologiques, pour situer les pratiques professionnelles des acteurs du système au centre du dispositif du contrôle et de l'allocation des ressources.

Dans cette optique, le contrôle s'appréhenderait comme un dispositif d'accompagnement du comportement des pratiques des acteurs impliqués.

La conception d'un système repose d'abord et avant tout sur les pratiques organisationnelles dont l'objectif vise à capitaliser le savoir-faire, favoriser la fluidité des informations et à éviter des opérations clandestines de gestion. Le décalage observé entre les attentes et les compétences soulève la problématique de la politique de recrutement et de la définition du profil comme précédemment souligné. Ce décalage a été observé d'une part dans le cadre de notre étude de cas à l'ETIP où les employés du service de contrôle interne n'avaient pas la qualification requise pour ce poste ; et d'autre part par les personnes interviewées lors de nos entretiens.

CONCLUSION CHAPITRE

Ce chapitre a permis d'ébaucher quelques recommandations visant à améliorer les pratiques de la gouvernance d'entreprise au Cameroun et à renforcer le contrôle de l'équipe dirigeante. Il a été passé en revue les difficultés susceptibles de favoriser la mauvaise gouvernance à la suite desquelles, des propositions de recommandations ont été élaborées. Ces difficultés tiennent de ce que les acteurs ne respectent pas à la lettre et en esprit la législation existante ainsi que les principes de gouvernement d'entreprise édités par le GICAM en 2004 dont la principale source d'inspiration fut l'OCDE.

Par ailleurs, ces difficultés sont surmontables grâce au développement des institutions de base sans lesquelles la bonne gouvernance n'est pas envisageable. Pour pallier ces insuffisances et développer une gouvernance d'entreprise estampillée du sceau de la transparence, de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte, il est impératif de respecter scrupuleusement les procédures et les mécanismes adoptés en termes de nomination des mandataires sociaux, du fonctionnement des conseils d'administration, de contrôle et surtout les normes comptables clairement définies. La quasi-totalité des scandales récents au Cameroun, liés à la façon dont les entreprises sont managées, s'expliqueraient surtout par des manquements au respect des normes comptables, de l'obligation de soumission de rapports de contrôle à une autre institution qui décide de la suite à tenir et des modalités de contrôle. L'influence des facteurs politique et sociologique

contribue à cette dérive managériale ; et également la corruption dans notre contexte qui semble être un instrument de soumission.

Notre réflexion a consisté pour l'essentiel à proposer des mécanismes d'amélioration de l'efficacité du contrôle des entreprises en mettant l'accent sur l'indépendance et la compétence des administrateurs, la démarche de recrutement et le renforcement du contrôle interne à travers son rattachement au conseil d'administration afin que tous les acteurs impliqués puissent remplir leur rôle. La spécificité de nos propositions tient à l'intégration de la culture locale comme contrainte à respecter car toutes les recommandations faites au Cameroun se sont appuyées exclusivement sur le document de l'OCDE 2004. Nous relevons donc que les recommandations de gouvernement d'entreprise au Cameroun ont été importées, ce qui justifierait ses limites.

Après avoir contribué à l'institutionnalisation et à la normalisation du contrôle, ainsi qu'à l'amélioration des pratiques, les travaux du GICAM, de la CDC, du CONSUPE et du PNG devraient aider non seulement à réduire les pratiques opportunistes adoptées par les administrateurs et les dirigeants, mais également à casser systématiquement le clivage qui existe entre les textes et la pratique lorsqu'il s'agira d'élaborer les recommandations de gouvernement d'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

« La chèvre broute là où elle est attachée ».

Proverbe camerounais.

L'objectif de cette thèse est l'étude et le développement des mécanismes de contrôle visant à réduire les risques de défaillance des entreprises afin de limiter l'enrichissement illicite de certains dirigeants au détriment des actionnaires et des autres parties prenantes. Il était donc question de comprendre pourquoi les mécanismes de contrôle sont défectueux. Considéré dans une perspective disciplinaire pour défendre l'intérêt des actionnaires et plus globalement de l'ensemble des parties prenantes, le conseil d'administration est devenu le point focal de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise. L'indépendance des conseils d'administration comme le souligne l'OCDE (2004) est nécessaire mais non suffisante pour modifier la répartition des pouvoirs et garantir l'intérêt des pourvoyeurs de fonds. Cette forte indépendance structurelle préconisée par les codes de bonne conduite après les scandales financiers consécutifs peut à notre sens rester purement formelle et les mécanismes de contrôles peuvent être rendus stériles.

Les entreprises dans notre contexte ne respectent pas en esprit, voire à la lettre les recommandations de gouvernement d'entreprise en matière d'indépendance de leurs conseils d'administration conduisant ainsi à affaiblir le contrôle dévolu à cet organe. L'indépendance des conseils d'administration à travers ses administrateurs apparaît alors comme un mythe et non une réalité au regard de son organisation et de son fonctionnement. Pour prendre véritablement corps, cette indépendance doit s'accompagner des compétences, de l'éthique des administrateurs ainsi que de la procédure de leur nomination qui constituent aujourd'hui le paysage souhaité des conseils d'administration.

Nos recherches nous conduisent cependant à la conclusion que les mécanismes de contrôle des entreprises camerounaises observées sont défaillants, qu'il existe un décalage entre les pratiques de gouvernance et les textes législatifs et réglementaires ; les conseils d'administration sont des chambres d'enregistrement et constituent de ce fait la caisse de résonance de la direction générale. Le cadre conceptuel intègre la capacité du dirigeant à agir sur l'horizon de son pouvoir discrétionnaire dans le but de contourner le contrôle du conseil d'administration et du commissaire aux comptes ; et l'opportunité de mettre en œuvre les mécanismes visant à renforcer le contrôle et assurer l'indépendance des administrateurs et auditeurs externes. Les principaux résultats de cette thèse sont recensés ci-après.

Premièrement, les entreprises camerounaises observées ne se conforment pas aux textes régissant la bonne conduite en matière de gouvernement d'entreprise. L'enquête réalisée auprès d'un échantillon de 50 entreprises et l'étude de cas au chapitre 3 montrent notamment qu'il existe un clivage entre les textes et la pratique traduisant ainsi une entorse à la règle. Les comités n'existent que de manière ponctuelle et ne se réunissent pas fréquemment. A titre d'illustration, nous pouvons citer le non respect des mandats (directeur général, administrateur et commissaire aux comptes) qui est un phénomène généralisé dans les entreprises camerounaises.

Deuxièmement, l'étude de cas révèle que l'influence des administrateurs est moins forte pour bloquer une décision (c'est le cas par exemple de la validation du projet d'acquisition de l'ex UIC dont les administrateurs ont été mis devant les faits accomplis, par conséquent contraints d'approuver la décision du Directeur Général) ; infirmant ainsi les résultats de Pettigrew et McNulty selon lesquels l'influence des administrateurs est plus forte pour annuler une décision. Cette passivité des administrateurs s'explique par la lourdeur du processus d'information, la méconnaissance des activités de l'entreprise par les administrateurs et les modalités de gestion des réunions du conseil d'administration qui n'ouvrent pas véritablement de possibilités de débats. Par ailleurs, il est à préciser une absence totale de transparence et de diffusion de l'information sur la qualification, la rémunération et l'indépendance des administrateurs du conseil d'administration ainsi que la rémunération des dirigeants.

Il est à noter une forte influence de l'actionnaire majoritaire à travers le conseil d'administration et l'Assemblée générale pour des décisions tant stratégiques qu'opérationnelles à l'instar des projets d'investissement – YPL – la nomination et la révocation du dirigeant.

Nous avons relevé que les administrateurs qui siègent au conseil d'administration sont les mêmes qui siègent à l'assemblée générale, instaurant de ce fait un courant de pensée unique qui annihile tout contre pouvoir. L'assemblée générale est alors perçue comme une simple formalité juridique.

Troisièmement, nous constatons que la gouvernance d'entreprise est laissée à l'abandon. Il convient de mentionner la vétusté des textes sur la gouvernance d'entreprise au Cameroun, surtout la loi de 1999 portant organisation des entreprises publiques, para publiques et économie mixte et la loi de 1987 sur la rémunération des dirigeants des

entreprises publiques, para publiques et d'économie. La loi de 1999 avait été conçue pour répondre à une exigence de l'heure qui était la privatisation des entreprises. Cette campagne de désengagement de l'Etat étant quasiment achevée, il faut repenser une autre loi cadre visant à améliorer la gouvernance des entreprises. Le niveau des salaires nous semble-t-il est très bas par rapport au poids de la responsabilité qui incombe aux mandataires sociaux en cas de faute de gestion. Dans le cas d'espèce, il est nécessaire de réviser à la hausse les salaires des mandataires sociaux qui soient restés stables depuis 1987 ; pourtant le Cameroun a connu des mutations économiques et financières telle la dévaluation du franc CFA. Il est donc possible que dans le maquis touffu des lois camerounaises, les dirigeants et les administrateurs se frayent un chemin vers le but qu'ils veulent atteindre. La défaillance du système judiciaire émaillé par la corruption, la lenteur dans le traitement des dossiers, etc. est un des facteurs de blocage à la dynamisation de la gouvernance d'entreprise qui favorise la confusion expresse des valeurs et la dégradation de l'éthique. Un tel abandon ouvre des brèches à l'anarchie managériale.

Quatrièmement, aucun conseil d'administration des entreprises observées ne dispose d'organes d'aide à la décision engagés par les administrateurs, encore moins d'un mécanisme permettant à ces derniers d'évaluer les conséquences de leurs décisions sur la pérennité de l'entreprise. En particulier, l'étude de cas et l'analyse descriptive révèlent une absence de dispositifs clairs, objectifs et efficaces de nomination, rémunération et évaluation des administrateurs et des dirigeants, et une rareté des chartes d'administrateur. La présence d'une charte d'administrateur est perçue par les acteurs de la gouvernance comme une fiction légale.

Cinquièmement, Les enquêtes menées sur le terrain nous ont permis de déceler les défaillances des mécanismes de contrôle ayant entraîné les scandales financiers qu'ont connus certaines entreprises. Les raisons ci-après peuvent être relevées.

- ***Le rôle joué par la famille et la communauté***

La famille entendue au sens large (communauté ethnique c'est-à-dire le village, les frères et sœurs, les amis etc.) joue un rôle important dans cette défaillance. Dès lors qu'on est désigné administrateur ou directeur général d'une société, on devient immédiatement élite du village et leader de la famille ; ce qui suppose que l'on doit offrir des dons (la construction des puits d'eau, l'aménagement des pistes, la fourniture des manuels scolaires, la construction des églises et paroisses etc.) dans le but de contribuer au développement du

village ; faire recruter les fils du village et de la famille restreinte. Le dirigeant devient un acteur clé du Comité de Développement Local du village.

Du moment où ces exigences implicitement exprimées par la communauté et la famille suite à la promotion ne sont pas réalisées, immédiatement l'on est rejeté par les siens. Dans le contexte camerounais, le souci de satisfaire les besoins communautaires et familiaux prime sur les exigences de pérennité des entreprises.

A cela, il faut ajouter l'« acceptabilité » des malhonnêtes par la société. Pour ce point, il nous semble que la plupart de nos sociétés, au confluent des traditions et de la civilisation occidentale, a tendance à glorifier les riches, indépendamment des moyens utilisés pour le devenir. Le coût de la malhonnêteté qui doit être suffisamment élevé pour dissuader les citoyens, du moins ceux qui ont une aversion pour l'immoralité¹⁵³.

Ce raisonnement est valide pour toutes les formes d'entreprise et l'est davantage pour les entreprises publiques. En effet, dans les entreprises publiques, le niveau d'abstraction des propriétaires de l'entreprise est plus élevé. En outre, les « contrôleurs » ne sont généralement que des représentants d'autres structures publiques ; ce qui les rend plus vulnérables, en particulier dans un environnement où le politique a complètement inféodé l'administration. De plus, l'Etat est en général plus laxiste et dispose des moyens de contrôles lourds ; il en est de même des procédures de sanctions. Les figures 5.1 et 5.2 traduisent la position de la communauté et de la famille dans l'explication des défaillances.

¹⁵³ Car la malhonnêteté est avant tout immorale.

Figure V.1 : Le rôle de la communauté

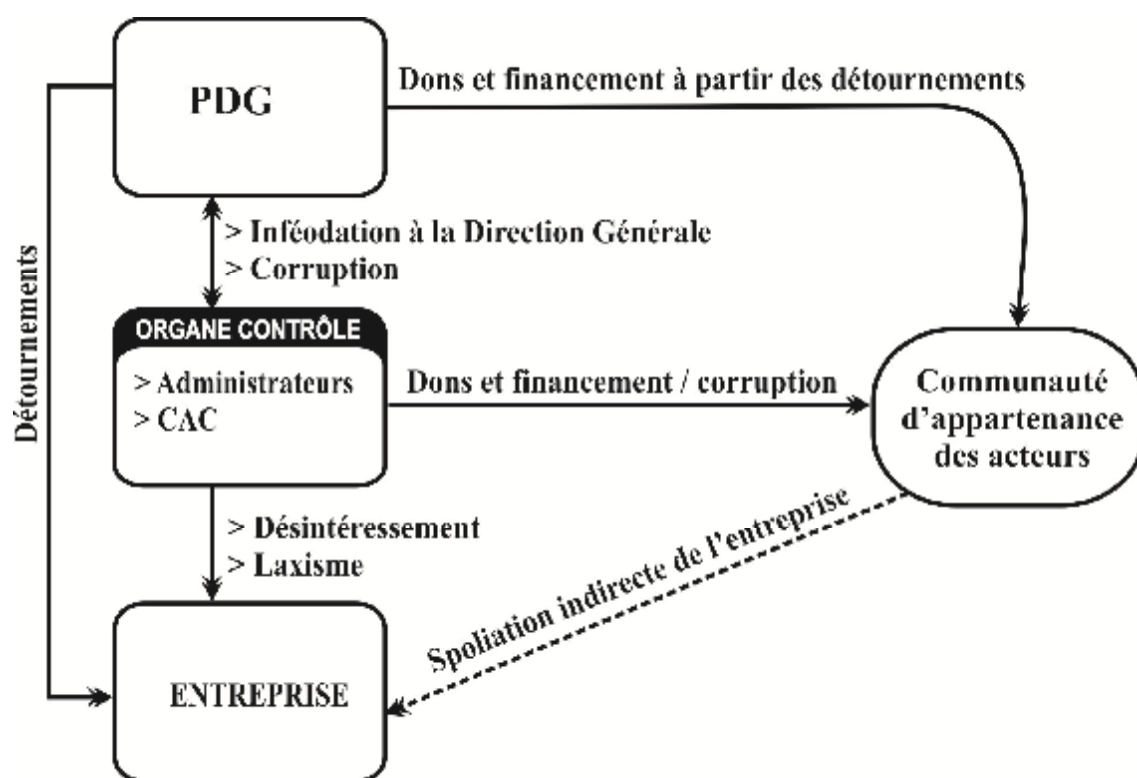
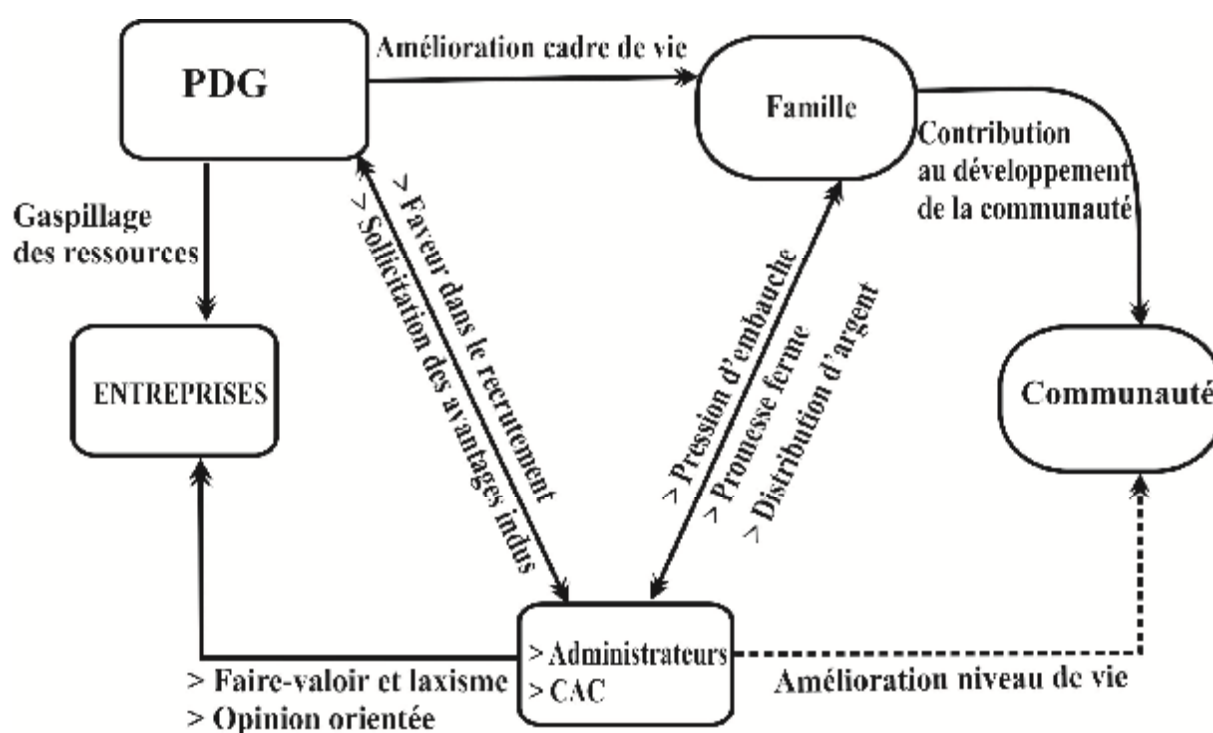


Figure V.2 : Le rôle de la famille



- ***La redistribution comme justificatif du poste d'administrateur***

Le poste d'administrateur n'est pas perçu comme un poste de travail effectif avec des exigences de résultat ; plutôt comme une récompense et non une mission. Il est considéré comme un poste de redistribution dont le plus important rôle à joué est la perception des jetons de présence et la sollicitation des avantages indus tels le recrutement des membres de la famille, de la communauté et des amis en mal de positionnement ; la compétence n'étant pas un critère de sollicitation d'embauche. L'esprit de performance et la prise en compte de l'intérêt des différentes parties prenantes ne sont pas la priorité.

- ***L'intégration naturelle du contrat social avec la communauté d'appartenance des dirigeants et administrateurs***

Etre administrateur ou dirigeant dans notre contexte signifie être « bienfaiteur » au détriment de l'entreprise. Cette contrainte d'appartenir à une classe sociale motive les administrateurs à contourner les lois et règles pour s'offrir des moyens nécessaires à pouvoir remplir leur contrat social qui est loin de contribuer à la performance de l'entreprise et partant de sa survie. Un administrateur de société compte tenu de sa position dans l'entreprise est très sollicité pour le positionnement des membres de sa communauté quel que soit le profil (bon ou mauvais).

Ces gestes de générosité sont transmis à l'autorité traditionnelle qui en prend acte ; et selon les régions du pays, des distinctions traditionnelles peuvent être accordées aux bienfaiteurs.

- ***L'absence d'un contrat de performance***

La désignation d'un administrateur ne s'accompagne pas d'un cahier de charges visant à rendre explicite les attentes de l'entreprise vis-à-vis de ce dernier. L'administrateur dès lors estime qu'il ne dispose pas d'une obligation de résultats mais de moyens. Sur ce, la principale préoccupation n'est pas celle de remplir le double contrat performance/éthique, plutôt celui de la satisfaction personnelle au détriment des intérêts de l'entreprise.

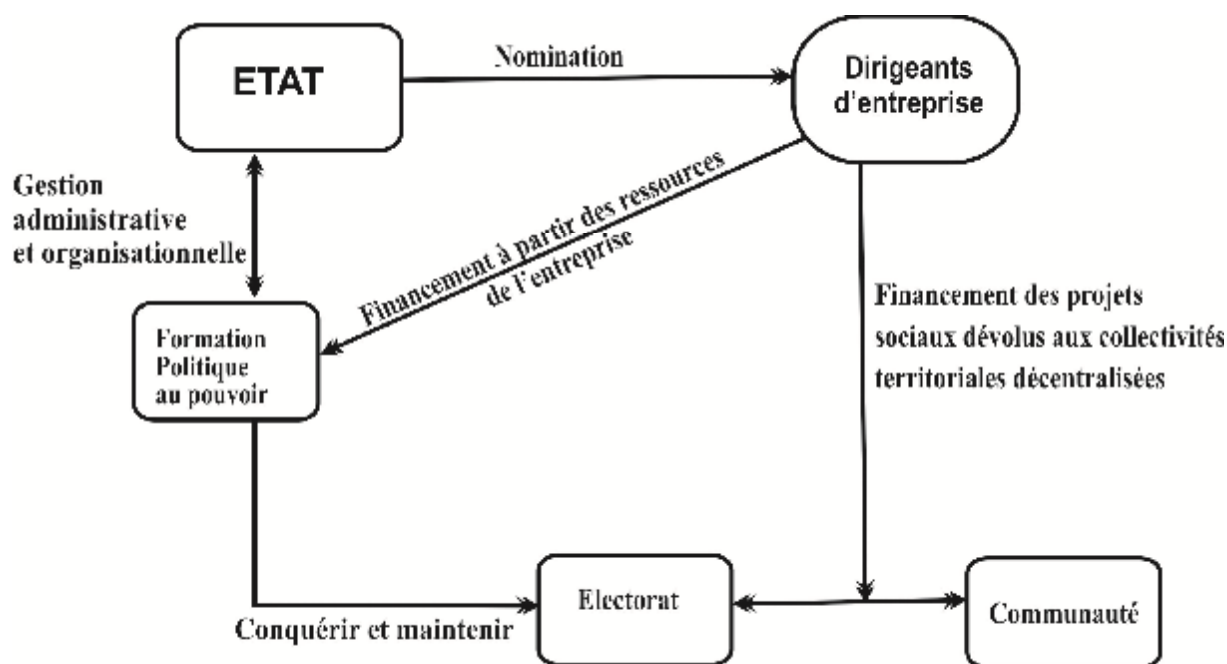
- ***Le militantisme engagé dans le parti au pouvoir et l'immixtion du politique***

L'observation des faits impose cet indice de défaillance. Tous les dirigeants frileux sont issus du rang du parti au pouvoir. Pour honorer leur statut au sein du parti, les

administrateurs et directeurs généraux jouent les rôles de principaux financiers du parti lors des campagnes ; ceci dans le but de maintenir l'électorat dans leur circonscription électorale. Cet engagement leur confère le statut privilégié de « personnalité ressource du comité central, ou membre du comité central » avec « l'immunité apparente » que cela leur confère. Pour honorer à toutes ces contraintes tant sociales que politiques caractérisées par l'orgueil personnel estampillé du sceau de l'honneur ; il faut inéluctablement déployer des moyens financiers importants que les mandataires sociaux n'hésitent pas à puiser dans les caisses de l'entreprise au mépris des lois et règlements pour satisfaire leur statut de privilégié et de bienfaiteur. Ce comportement serait la résultante d'une guerre de leadership dans la communauté où chacun voudrait se démarquer par le nombre de réalisation de projets, de contribution à la réduction du chômage des fils et filles, etc. Ces réalisations sociales contribuent à l'efficacité politique recherchée par l'instance dirigeante du parti.

La position des dirigeants sur l'échiquier politique crée implicitement un trafic d'influence et les dédouane de tout contrôle effectif de la part des administrateurs qui sont également pour la plupart membres du parti au pouvoir. La camaraderie politique est un facteur de neutralisation du contrôle dans notre contexte jusqu'à ce que l'opération baptisée « épervier » vienne essayer de restaurer la morale publique dans la gestion des entreprises. Nos propos sont illustrés par la figure ci-après :

Figure V.3 : Le rôle du parti au pouvoir



Nous pouvons à cet effet souligner que les projets sociaux individuels ont supplanté l'exigence de rentabilité des entreprises ; en ce que, les règles sociales caractérisées par la relation entre hommes, passent avant les règles éthique et économique. L'ethnicité serait à cet égard une source d'inefficacité des entreprises.

Le régime du type présidentieliste comme celui du Cameroun où le pouvoir est concentré entre les mains d'une seule personne est à l'origine de la mauvaise gouvernance. La nomination à un poste suppose toutes choses égales par ailleurs que le promu doit redistribuer avec sa communauté et sa famille, c'est-à-dire ceux qui sont restés tapis dans l'ombre. Des défis apparents demeurent notamment la nomination des administrateurs indépendants et le changement de culture managériale pour y imposer la transparence, l'éthique et l'obligation de rendre compte.

- ***L'inféodation des administrateurs à la direction générale, la corruption et la sollicitation des avantages indus***

Cet ensemble de pratiques qui explique le comportement des administrateurs camerounais est le plus souvent dû à l'environnement économique et sociopolitique concourt à la dépendance des administrateurs. La manipulation des Présidents du conseil d'administration anéantit la compétence des administrateurs désireux d'effectuer leur travail en toute sérénité. Les administrateurs tirent profit de l'entreprise en termes de marchés publics à travers les sociétés « écran » sans se préoccuper de la qualité de sa gestion, voire de sa performance.

- ***Les dirigeants et les administrateurs se voient plus importants que l'entreprise.***

Sixièmement, la performance des entreprises observées ne s'explique pas par leur comportement organisationnel rejoignant ainsi la thèse de la neutralité. La performance s'expliquerait alors par les conjonctures économiques d'une part, et par la position de l'entreprise sur le marché d'autre part. La variabilité des faits de l'environnement global – qui ne sont jamais neutres – expliquerait les résultats obtenus par les entreprises en période de conjoncture mouvante et non la capacité des dirigeants à développer des stratégies créatrices de richesses.

Septièmement, la quasi-totalité des dirigeants où les entreprises ont fait l'objet de scandales financiers voire de défaillance des mécanismes de contrôle ont suivi des

formations à l'étranger. Ce qui signifie explicitement que ces formations ne s'appliqueraient pas en totalité en contexte camerounais où les institutions sont différentes, traduisant alors la difficulté d'importation de modèles occidentaux de gouvernement d'entreprise. Un autre argument pertinent milite en faveur de cet échec d'importation de modèle. Il s'agit des phénomènes sociaux et du lien avec la communauté. En Afrique, un individu n'est pas déconnecté de sa communauté mais également a un devoir envers cette dernière ; ce qui influe sur la gouvernance. Au Cameroun, nous avons relevé un repli identitaire des dirigeants qui favorise la montée en puissance des institutions informelles. La principale motivation de ce retour au village est l'obtention des titres de notabilité¹⁵⁴ qui confère au détenteur l'honneur¹⁵⁵, la reconnaissance, l'apport dans la communauté (bienfaiteur) et le regard différent des autres.

Si la problématique du contrôle des dirigeants fait l'objet de nombreuses controverses, il apparaît cependant que ce thème reste toujours d'actualité dans le champ du gouvernement d'entreprise car l'homme est au centre des manœuvres. L'indépendance des organes de contrôle notamment le conseil d'administration et le commissaire aux comptes constitue à coup sûr l'un des thèmes privilégiés de la recherche en gouvernance au regard des scandales qu'a connus le monde des affaires. Cependant, traiter du conseil d'administration reste une épreuve difficile en raison de la difficulté d'accès aux informations ; ce qui traduit la rareté des travaux dans ce domaine comme le soulignent également Daily *et al.* (2003). En s'intéressant au conseil d'administration au travers de l'influence des administrateurs à exercer efficacement leur mission ; et en essayant d'identifier les facteurs qui neutralisent ses activités, notre travail de thèse nous a permis de faire ressortir les insuffisances de la théorie de l'agence concernant les jeux de pouvoir au sein du conseil d'administration ainsi que de la conduite des réunions. Nous avons mis en exergue en empruntant au modèle proposé par Pettigrew et McNulty (1998) le comportement des administrateurs à travers leur influence, le fonctionnement du conseil d'administration et la configuration du pouvoir.

¹⁵⁴ Pour obtenir un titre de notabilité dans une chefferie par exemple, les individus doivent en contrepartie investir dans les projets sociaux de leurs villages, offrir des dons. Ceci est également vérifié lorsqu'une personne veut briguer un mandat électoral ou soutenir sa chapelle politique. L'argent pour réaliser ces ambitions sont puisées indûment dans les caisses de l'entreprise.

¹⁵⁵ Les dirigeants africains et en particuliers ceux du Cameroun ont un double problème à gérer. D'abord l'honneur relatif au poste de responsabilité occupé qui est aussi vrai en occident ; ensuite et ce qui est fondamental, la réputation sociale caractérisée par le financement des projets sociaux et la participation au fonctionnement et au financement du politique.

Les résultats de notre thèse semblent conforter les travaux antérieurs qui contestent l'efficacité disciplinaire des mécanismes de gouvernance d'entreprise et propose une ouverture du champ de gouvernement d'entreprise intégrant l'approche sociale qui guide le comportement des administrateurs et dirigeants renvoyant ainsi à une dimension cognitive. La rationalité économique n'est plus la seule contrainte à satisfaire, il faut y ajouter la rationalité sociale caractérisée par les besoins exprimés par la communauté. Dans cette optique, les managers ne raisonnent plus en tant qu'individu unique, mais plutôt en tant que représentant d'une communauté qui attend des rentes de leur position dans l'entreprise. Pour atteindre leur équilibre, les dirigeants devraient associer l'économique au social. Ainsi, notre recherche propose l'approche sociale de la gouvernance qui viendrait compléter les approches cognitive et disciplinaire de la gouvernance. La lecture de l'approche sociale permet d'appréhender le conseil d'administration dans un environnement culturel spécifique comme un lieu de confrontation et de dénouement des besoins sociaux n'ayant aucun lien stratégique avec le développement de l'entreprise. Cette analyse permet de considérer au-delà des compétences et des ressources que peuvent apporter les administrateurs, de prendre en compte l'environnement social dans lequel ils évoluent. Précisons que l'environnement social en Afrique, développe contrairement en Europe comme aux Etats-Unis par exemple des mécanismes visant à favoriser l'incompétence naturelle que d'en limiter.

A notre connaissance, cette étude est la première à examiner empiriquement par une étude de cas et une analyse descriptive, les mécanismes de gouvernance et les pratiques de gouvernance. Ceci s'explique par l'inaccessibilité aux informations tant primaires que secondaires. L'enquête menée offre un état des lieux des entreprises camerounaises sur les pratiques de gouvernance. Après la vague des arrestations des dirigeants, les commissaires aux comptes et les présidents des conseils d'administration, les entreprises n'ont pas toujours compris la nécessité de développer les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise pour attirer les investisseurs et accorder une place de choix aux administrateurs indépendants. Il est à relever dans notre contexte que la faiblesse des institutions favoriserait plus le changement des hommes mais pas le système ou le mécanisme.

Cette recherche vise à éclairer les institutions impliquées dans la gouvernance des entreprises. De plus, nous avons analysé le comportement des administrateurs conduisant au relâchement du contrôle des dirigeants, les stratégies du dirigeant à neutraliser le conseil

d'administration et enfin la responsabilité des pouvoirs publics dans cette inertie. Les résultats de nos enquêtes montrent que la plupart des administrateurs siégeant au conseil ne savent pas lire les états financiers encore moins ne s'intéressent pas au contenu des documents mis à leur disposition.

Nos résultats et les conclusions que nous tirons doivent être interprétés en tenant compte de certaines limites. La principale limite de notre travail réside dans l'utilisation d'un cas unique « *entreprise d'économie mixte* » pour analyser les mécanismes de contrôle des dirigeants. Cette limite majeure découle de l'inaccessibilité aux informations qui permettront de multiplier les études de cas ; nous avons essayé d'y remédier en procédant à une analyse descriptive qui souffre de l'hétérogénéité des sources de collecte des informations. Il est souhaitable de prolonger ce travail de thèse par d'autres études de cas qui intégreront des cas simultanés des entreprises publiques et privées afin de mener une comparaison dans le but de confirmer les résultats obtenus. Ce vœu est fortement limité par le caractère confidentiel des informations nécessaires à sa réalisation.

Les résultats de cette thèse ouvrent des pistes de recherche future sur l'évaluation des travaux du conseil d'administration afin de déceler les dysfonctionnements relatifs à la gestion des réunions du conseil, au processus de prise de décisions et de donner la possibilité aux administrateurs de porter sur les rapports de réunions des réserves. L'évaluation du conseil d'administration n'existe pas au Cameroun si oui, relève d'une simple formalité d'usage. Les futures recherches devraient par ailleurs engager des réflexions sur « *l'incivisme managérial* » caractérisé par le fait qu'un système bien huilé continue d'être contourné par tous les moyens par les dirigeants afin de satisfaire au détriment de la société leurs intérêts personnels. L'évasion systémique à laquelle il peut être associée la fraude est due à l'incomplétude des rédactions des lois et règlements créant ainsi l'envie de tricherie. La corruption qui une conséquence de l'évasion systémique est un problème structurel engendré par une crise structurelle entraînant la société à travers ses acteurs à renoncer à l'éthique.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P.S., (1994), *Constructions of Deviance: Social Power, Context, and Interaction*, 6^e Edition, Wadworth Publishing.
- Agrawal A. et Mandelker G., (1992), « Shark repellents and the role of institutional investors in corporate governance », *Managerial and Decision Economics*, vol.13, p.155-22.
- Alchian A., et Demsetz, H., (1972), « Production, Information costs and economic organisation », *American Economic Review*, vol. 62, P. 777-795.
- Aglietta, M. et Reberoux, A., (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.
- Agrawal A., et Knoeber, C.R., (1996), « Firm Performance and mechanisms to Control Agency Problems Between Managers and Shareholders », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31, 3, 377-397.
- Agrawal, A. et Mandelker, G., (1990), « Large Shareholders and the Monitoring of Managers : the Case of Antitakeover Charter Amendments », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 25, 2, 143-167.
- Aguilera, R.V., (2005), « Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective », *British Journal of Management*, 16, 39-53.
- Alderfer, C.P., (1986), «The Invisible Director on Corporate Board », *Harvard Business Review*, 64, 6, 38-50.
- Alexandre, H. et Bouaïss, K., (2007), « Discipline du conseil d'administration versus discipline réglementaire : le cas des grandes banques françaises de 1998 à 2004 », *Cahiers du FARGO-LEG*, Dijon.
- Alexandre, H. et Paquerot, M., (2000), « Efficacité des structures de contrôle et Enracinement des dirigeants », *Finance Contrôle Stratégie*, 3, 2, 5-29.
- Amann, B., (1999), «La théorie des droits de propriétés», in Koenig Gérard (dir.), *De nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du XXI^e siècle*, Economica, Paris, 13-60.
- Amason, A.C., (1996), «Distinguishing the effects of Functional and Dysfonctional Conflict on strategic Decision Making: Resolving a paradox for Top Management Teams », *Academy of Management Journal*, 39, 1, 123-148.

- Andriof, J. et Waddock, S., (2002), « Unfolding stakeholder engagement », dans *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (dir.) Andriof, J., Waddock, B., Husted et Rahman, S., Sheffield, Greenleaf, 19-42.
- Ansoff, I., (1968), « *Stratégie de développement de l'entreprise* », Homme et Techniques, traduit de « Corporate Strategy », publié en 1965.
- Anthony, R.N., (1965), *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Editions d'organisation, coll. Management public.
- Aoki. M., (1984), *The co-operative game theory of the firm*, Clarendon Press, Oxford.
- Ayissi, L., (2003), *Corruption et Gouvernance*, Yaoundé, Presses Universitaires de Yaoundé.
- Ayissi, L., (2009), *Gouvernance camerounaise et Lutte contre la Pauvreté, Interpellations Ethiques et Propositions Politiques*, Paris,
- Azan, W. (2002), « Evolution des systèmes Comptables, contrôle externe et réseau de culture : (Kontra G) et (NRE) », *Comptabilité Contrôle Audit*, 8, 2, 29-50.
- Azoulay-Bismuth, A., (2007), « *Le Rôle des Administrateurs Indépendants dans les Sociétés françaises de Type Managérial* », Thèse de Doctorat Ecole des Hautes Etudes Commerciales, France.
- Babissakana et Abissana Onana (2006), *Les débats économiques du Cameroun et d'Afrique*, Yaoundé, Prescripteur.
- Bauer, M., (1993), *Les patrons des PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEditions, Coll. L'Entreprise, Paris.
- Bell, G.R., Moore, C.B. et Filatochev, I., (2010), "Strategic and institutional effects on foreign IPO performance: Examining the impact of country of origin, corporate governance, and host country effects", *Journal of Business Venturing*, [10.1016/j.jbusvent.2010.11.001](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.11.001)
- Berle, A.A. et Means, G.C., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Mac Millan.
- Besson, P., (1997a), « La rente organisationnelle et les nouvelles frontières de l'organisation » in Besson, P. (éd.), *dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris VII-XIV.
- Besson, P., (1997b), « L'institution de la valeur. Comment ré-articuler le sens de la responsabilité sur les logiques de marché ? » in Besson, P. (éd.) *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, 121-149.

- Besson, P., (2000), « Risques organisationnels et dynamique du contrôle », in *Encyclopédie de la comptabilité et du contrôle de gestion*, Colasse, B. (éds.), Economica, Paris.
- Bethel, J.E. et Liebeskind, J., (1993), « The Effects of Ownership on Corporate Restructuring », *Strategic Management Journal*, Special issue, 14, 15-31.
- Bethel, J.E., Liebeskind, J. et Opler, T., (1998), "Block Share Purchases and Corporate Performance", *Journal of Finance*, 53, 2, 605-634.
- Biddle G.C., Bowen R.M, Wallace J.S., (1997). "Does EVA beat earnings? Evidence or association with stock return and firm values", *Journal of accounting and economics*, 24.
- Bin, S., Chee, Y.L. et Mahmud, H., (2009), « effects of country-level legal, external-legal and political institutions on auditing : A cross-country analysis of the auditor specialization premium », *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 5, 34-46.
- Bond, M.H., (1986), "Natural Stereotypes and the Facilitation of Interaction across Cultural lines", *International Journal of Intercultural relations*, 10, 259-276.
- Bonnafous-Boucher, M., (2006), « Décision stratégique et vitalité de la philosophie politique de la théorie des parties prenantes », in : Bonnafous-Boucher, M. et Pesqueux, Y. (dir.), *Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, 239-268.
- Bouchikhi, H., (1990), « Vers une approche constructiviste des structures d'organisationnelle », *Essec Research Center*.
- Bouquin, H., (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, coll. Que sais-je ?, PUF.
- Bouquin, H., (1997), *Le Contrôle de Gestion*, P.U.F., collection gestion.
- Bouton, D., (2002), Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, dit Rapport Bouton, MEDEF-AFEP, http://www.medef-fr/media/upload/1507_FICHIER.pdf.
- Boyer, R., (1998), « Hybridization and Models of Production: Geography, History and Theory », in : BOYER, R., CHARRON, E., JURGEN, U. and TOLLIDAY, S. (eds), *Between Imitation and Innovation*, Oxford University Press, pp. 23-56.
- Boyer, R., (2005) « From shareholder value to CEO power: the paradox of the 1990s », *Competition and Change*, 9, 1, 7-47.

- Breton, A. et Wintrobe, R., (1982), *The Logic of Bureaucratic Conduct*. Cambridge University Press.
- Burlaud, A., Gibert, P., (1984), « L'analyse des coûts dans les organisations publiques : le jeu et l'enjeu », *Politique et Management Public*, 1, 93-117.
- Burlaud, A., Malo, J.L., (1988), « Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de décision », *In Revue Française de Comptabilité*, 187, 58-64.
- Caby, J. et Hirigoyen, G., (2001), *la création de valeur de l'entreprise*, 2e édition, Ed. Economica.
- Caby, J., (2003), « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits et débats », *Cahier de recherche de GREGOR*, n° 2003-07, Paris, 16p.
- Calton, M., (1998), « Trust in organizations : frontiers off theory and research », *Business and society*, 37, 3, 342-346.
- Carminatti-Marchand, G., (1999), « Gouvernance d'entreprise et performance. L'influence du comportement du conseil d'administration », *Journées Internationales de l'AFFI*.
- Castanias, R. P. et Helfat, C.E., (1992), « Managerial and wind fall Rents in the Market for Corporate Control », *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 18.
- Castanias, R.P. et Helfat, C.E., (1992), « Managerial and Wind fall Rents in the Market for Corporate Control », *Journal of Economic Behavior Organisation*, 18, 153-184.
- Causse, G., (1988), *La réforme du secteur parapublic dans les pays en voie de développement: le cas de l'Afrique noire francophone. Communication-3ème colloque de la revue P.M.P*, Québec.
- Causse, G., (1992), « L'audit dans les pays en voie de développement », *Les Cahiers internationaux de la comptabilité*, 6.
- Cauvin, C., (1999), « Les habits neufs du contrôle de gestion », in *Questions de contrôle*, sous la direction de Collins, L., PUF.
- Cauvin, C. et Coyaude, C., (1996), *Gestion Hospitalière : Finance et contrôle de gestion*, Economica.
- Charreaux G., (1997), *Le gouvernement de l'Entreprise: Corporate Governance, Théorie et Faits*, ouvrage collectif, Economica, janvier 1997.
- Charreaux, G., (1992), « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes » *CREGO, cahier de recherche n° 9206*, IAE Dijon.

- Charreaux, G., (1993), “Conseil d’administration et pouvoir dans l’entreprise”, *Revue d’Economie Financière*, 31.
- Charreaux, G., (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, 111, 50-64.
- Charreaux, G., (1997), « Gouvernement des entreprises et efficacité des entreprises publiques », *Revue française de Gestion*, 115, 38-56.
- Charreaux, G., (1997a), Le statut du dirigeant dans la recherche sur le gouvernement des entreprises, in *le gouvernement des entreprises*, Economica, 471-493.
- Charreaux, G., (1997b), Mode de contrôle des dirigeants et performances des firmes, in *le gouvernement des entreprises*, Economica.
- Charreaux, G., (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahier du FARGO*, 1040101.
- Charreaux, G. et Desbrières, P., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, 1, 2, 57-88.
- Charreaux, G. et Pitol-Belin, J.P., (1990), *Le conseil d’administration*, Vuibert.
- Charreaux, G. et Pitol-Belin, P., (1992), « Le conseil d’administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires » *Revue Française de Gestion*, 87.
- Charreaux, G. et Wirtz, P., (2006), *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Economica, Paris.
- Charreaux, G., (1999a), « La théorie positive de l’agence : lecture et relectures », in : Koenig, G., (éd.), *De nouvelles théories pour gérer l’entreprise du XXI^e siècle*, Economica, Paris, 61-141.
- Charreaux, G., (2000), « La théorie positive de l’agence : positionnement et apports », *Revue d’économie industrielle*, 92, 38-56.
- Charreaux, G., (2002), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance partenariale », *Working Paper*, IAE-LATEC, Université de Bourgogne, février, 1-16.
- Clarkson, M.B., (1995), “A stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.
- Coase, R. H., (1937), “*The Nature of the Firm*” *Economica*, 4, 386-405.
- Cohen, E., (2002), « La diversité persistantes des modes de contrôle et de gouvernement des entreprises », *Revue d’Economie Politique*, 112, 4, 557-562.

- Colson, J. P., (1997) ; *Droit Public Economique*, L. G. D. J., 2e édition, Décembre, 467p.
- Coriat, B. et Weinstein, O., (1995), *les nouvelles théories de l'entreprise*, le livre de poche, collection Références.
- Cossette, P., (2004), *L'organisation, une perspective cognitive*, Les presses de l'Université de Laval, Quebec.
- Craven, B.M. et Marston, C.L., (1997), « Investor Relations and Corporate Governance in Large UK Companies », *Corporate Governance*, 5, 3, 137-151.
- Crozier, M. et Erhard, F., (1977), *L'acteur et le Système*, Paris, Seuil.
- D'Iribarne, Ph., (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, Paris.
- D'Iribarne, Ph., (1987) « Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue française de gestion*, 6-9.
- D'Iribarne, Ph., (1990), "Face à l'Impossible Décentralisation des Entreprises Africaines", *Revue Française de Gestion*, 28-39.
- d'Iribarne, Ph., (2003), *Le Tiers monde qui réussit*, Paris, Éditions Odile Jacob.
- Daily, C.M., Dalton, D.R. et Cannella, A.A., (2003), « Corporate Governance : Decades of Dialogue and data », *Academy of Management Review*, 28, 3, 371-382.
- Dalton, C.M. et Dalton D.R., (2005), "Board of Directors: Utilizing Empirical Evidence in Developping Pratical Prescriptions", *British Journal of Management*, 16, 91-97.
- Darreau, Ph., (1995), " Institution et croissance économique selon North », *Antropologies juridiques*, 762, 237-257.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. et Donaldson, L., (1997), " Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, 22, 1, 20-47.
- De Angelo, H. De Angelo, L. et Skinner, D.J., (1994), « Accounting choice in troubled companies », *Journal of Accounting and Economics*, 17, 113-143.
- Demsetz, H. (1983); "The structure of Ownership and the Theory of the Firm", *Journal of Law and Economics*, 26.
- Demsetz, H. et Lehn, K. (1985), "The strucutre of corporate Ownership : cause and consequences", *Journal of Political Economy*, 93, 101-119
- Denzau, A. et North, D., (1994), « Shared mental Models : Ideologies and Institutions », *Kyklos*.

- Deslauriers, J.P. et Kérisit, M., (1997), Le devis de la recherche qualitative. Dans Poupart, J., *la recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, Gaetan Morin éditeur.
- Di Maggio, P.J. et Powell W.W., (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutionnal Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dia, A.L., (1991), « le management africain, mythe ou réalité » *Revue Internationale P.M.E.*, 4, 1, 29-48.
- Dia, M., (1992), "Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne: il est temps de saisir les resorts psychologiques des decisions économiques en Afrique", *Finance et développement*, 10-13.
- Dia, M., (1996), « africa's Management in the 1990s and beyong : reconciling indigenous and transplanted institutions », *The World Bank*, Washington DC.
- Dizel, M., (1993), "La prévention de la défaillance des entreprises: conciliation ou divorce entre droit et gestion? » *Droit et Gestion de l'entreprise* Mélange en l'honneur du Doyen Percerou, Vuibert Gestion, 55-74.
- Djongoue, G., (2007), "Fiabilité de l'information comptable et gouvernance d'entreprise: une analyse de l'audit légal dans les entreprises camerounaises", *colloque international Université Catholique de Lille*, Novembre.
- Donaldson, L., (1990), "The ethereal hand: organizational economics and management theory", *Academy of Management Review*, 15. 3, 369-381
- Douhane, A. et Roucchi, J. M., (1985), *Déchiffrer et analyser les comptes de l'entreprise*, Lamy / Les Echos, Paris, 170p.
- Ebondo Wa Mandzila, E., (2004), « La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise », *Thèse de Doctorat de l'Université de Paris 12Val de Marne*.
- Ebondo, E. et Pigé, B., (2002), « L'arbitrage entreprise/marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », *Comptabilité Contrôle Audit*, 8, 2, 51-67.
- Eisenhardt, K. M., (1985), "Control: organizational and economic approaches" *Management Sciences*, vol.31
- Eisenhardt, K. M., (1985), « Agency theory : an Assessment and review », *Academy of management review*, 14.
- Faccio, M. et Lang, L.H.P., (2002), "The Ultimate Ownership of Western European Corporations", *Journal of Financial Economics*, 65, 3, 365-395.

- Fama, E., (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political and Economy*, 88, 2, 288-307.
- Fama, E. et Jensen, M., (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Faucult, M., (1988), *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Gallimard, collection Tel, 1ère édition, 1975.
- Faye, E.H., (1998), « Gouvernement de l'entreprise africaine et relation de pouvoir : cas du Sénégal », *Thèse de Doctorat Université Paris 12 Val de Marne*.
- Finkelstein, S. et Mooney A.C., (2003), "Not the Usual Suspects: How to use Board Process to Make Boards Better", *Academy of Management Executive*, 17, 2, 101-113.
- Forbes, D.B. et Milliken, (1999), "Cognition and Corporate Governance: Understanding Board of Directors as Strategic Decision-Making Groups", *Academy of Management Review*, 24, 489-505.
- Franks, J. et Mayer, C. (1997), « Corporate Ownership Structure and Top Executive Turnover », *Journal of Financial Economics*, 45, 193-221.
- Freeman, E.R., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Freeman, E.R., (1994), "The politics of stakeholder theory: some future directions", *Business Ethics Quarterly*.
- Freeman, E.R., (1999), « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, 24, 223-236.
- Frimousse, S. et Peretti, J.M., (2006), "L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb", *Revue Française de Gestion*, 32, 166, 149-159.
- Gagnon, J.M. et Saint-Pierre, J., (1995), « Composition du conseil des sociétés canadiennes et taux de profit », *FINECO*, 5, 1 et 2, 169-188.
- Galbraith, J.K., *L'économie du mensonge*, Grasset, Paris.
- Garvey, G.T. et Swan, P.L., (1994), « The Economic of Corporate Governance : Beyond the Marshallian firm », *Journal of Corporate Finance*, 1, 2, 35-80.
- Ghiglione, R. et Matalon, B., (1998), *Les enquêtes sociologiques*, Armand Colin, Paris.
- Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.H. et Bescos P.L., (2004), *Contrôle de gestion et pilotage de la Performance*, 2è édition, collection Business, Gualino éditeur.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L., (1967), *The Discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Adin, Chicago.

- Godard, L., (2002), « La taille du conseil d'administration: Déterminants et Impact sur la performance », *Revue Sciences de Gestion*, 33, 125-148.
- Golden, B.R. et Zajac, E.J. (2001), « When Will Boards Influence Strategic? Inclination* Power=Strategic Change », *Strategic Management Journal*, 22, 12, 1087-1111.
- Gomez, P.Y., (1996), *Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Inter Editions
- Gomez, P.Y., (2003), « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, 6, 4, 183-208.
- Gomez, P.Y., (2002), « Gouvernement des entreprises et incidences sur son développement », in : DURAND, R., (dir.), « Développement de l'organisation : nouveaux regards », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 6, 4.
- Gomez, P.Y., (2004), « Institutionnalisme et gouvernement des entreprises: Traduction et Trahison », in: HUAULT, I., (coord.), *Institutions et gestion*, Vuibert.
- Gomez, P-Y. et Mendy, M., (2005), « L'analyse des Institutions, entre Culturalisme et Economisme : L'exemple des Institutions de la Propriété au Sénégal », *Management International*, 9, 3, 19-31.
- Grandori, A., (2004), « introduction, Reframing Corporate Governance : Behavioral Assumptions, Governance Mechanisms, and Institutional Dynamics », in GANDORI, A., (ed.), *Corporate Governance and Firm Organization : Microfoundations and Structural Forms*, Oxford University Press, Oxford, 1-27.
- Granovetter, M. (1985), « Economic Action and Social Structure, the Problem of Embedness », *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.
- Grossman, S.J. et Hart, O.D., (1986), « The Costs and Benefits of Ownership: A theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- Gulati, R. et Gargiuolo (1999), « Where Do Interorganizational Networks Come From? », *American Journal of Sociology*, 104, 5, 1439-1493.
- Guyon, Y. (1994), *Les enjeux juridiques, L'information légale dans les affaires. Quels enjeux ? Quelles évolutions ?*, La semaine juridique, édition E.E. 387.
- Hart, O. (1983), « Optimal Labour Contracts under Asymmetric Information: an Introduction », *Review of Economic Studies*, L, 3-35.
- Hart, O. (1991), « Incomplete Contracts and the Theory of the Firm » in Williamson, O.E. and Winter, S. (Eds.), *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, 138-158.

- Hart, O., (1995), « Corporate Governance: some theory and Implications », *The Economic Journal*, 105, 430, 678-689.
- Hart, O.D. et Moore, J., (1990), « Property Rights and Nature of the Firm », *Journal of Political Economy*, 98, 6, 1119-1158.
- Heam, B., (2011), « The performance and the effects of family control in North African IPOs », *International Review of Financial Analysis*, 20, 140-151.
- Henry, A., (2002), « Les Experts et la Décentralisation, Effet d'Illusion au Cameroun », dans d'Iribarne, P. et al., *Cultures et Mondialisation*, Paris, Point/Seuil, P. 195.
- Henry, A., (2008), « Culture et Gestion au Cameroun : le Respect des Rituels, Source d'une Entente Amicale », dans Eduardo Davel, Dupuis, J.P., et Chanlat, J.F. (dir.), *Gestion en Contexte Interculturel : Approches, Problématiques, Pratiques et Plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université.
- Hermalin, B.E. et Weisbach, M.S. (1988), « The Determinants of Board Composition », *Rand Journal of Economics*, 19, 589-606.
- Hermalin, B.E. et Weisbach, M.S., (1991), « The effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance », *Financial Management Association, Winter*, 20, 4.
- Hermalin, B.E. et Weisbach, M.S., (1998), « Endogenously Chosen Boards of Directors and their Monitoring of the CEO », *The American*.
- Hermalin, B.E. et Weisbach, M.S., (2003), « Board of Directors as Endogenously Determined Institution: a survey of the Economic Literature », *Economic Policy Review*, 9, 7-26.
- Hillman, A.J. et Dalziel, T., (2003), « Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives », *Academy of Management Review*, 28, 3, 383-393.
- Himmelberg, C. Hubbard, G. et Palia, D. (1999), « Understanding the Determinants of Managerial Ownership and the Link Between and performance », *Journal of Financial Economics*, 53, 353-384.
- Hofstede, G., (1980b), « Culture and Organizations », *International Studies of Management and Organization* 10.
- Hofstede, G., (1980a), *Culture's consequences: International Differences in Work Related Value*, Beverly Hills-London, Sage Publications.
- Hofstede, G., (1987), « Relativité des Pratiques de Gestion et Théories de l'Organisation », *Revue Française de Gestion*.

- Hofstede, G., (1991), *Culture and Organization, Software of the Mind*, Harper Collins Publishers.
- Hofstede, G., (1994), *Vivre dans un Monde Multiculturel*, Paris, Les Editions d'organisation.
- Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences*, Second Edition, London, Sage Publication.
- Hollandts, X., (2007), "Les effets de participation des salaires sur la performance de l'entreprise", *Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3*.
- Huault, I., (2004), "Institutions et organization: quels points de rencontre?" in : HUAULT, I., (coord), *Institutions et gestions*, Fnege et Vuibert, Paris, 1-7.
- Hubbard, R.G. et Palia, D., (1995), « Executive pay and Performance : Evidence from the U.S Banking industry », *Journal of Financial Economics*, 39, 105-130.
- Huse, M., (2005), "Accountability and Creating Accountability: A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance", *British Journal of Management*, 16.
- Jehn, K.A., (1995), "A Multimethod Examination of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jensen, M. et Warner, J., (1988), « The Distribution of power Among Corporate Managers, Share holders, and Directors », *Journal of Financial Economics*, 20, 3-24.
- Jensen, M., (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control System", *Journal of Finance*, 48, 3, 831-880.
- Jensen, M. et Meckling, W.M. (1976), "The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M.C., (1993) ; « the modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Finance*, 48.
- Jensen, M.C. et Ruback, R.S., (1983), « The Market for Corporate Control. The Scientific Evidence", *Journal of Financial Economics*, 11, ¼, 5-50.
- Joffre, P., (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin de XXe siècle », in G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Economica, collection Gestion pp. 143-170
- Jones, T.M. et Wicks, A.C., (1999), "Convergent stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24, 2, 206-221.

- Jones, T.M., (1995), « Instrumental stakeholder theory : A synthesis of ethics and economics : A survey », *Academy of Management Review*, 20, 2, 404-437.
- Kalika, M., (1995), *structures d'entreprise*, Economica.
- Kamdem, E., (2000), « L'analyse des Organisations en Afrique : un Champ émergent », *Revue Africaine de Sociologie*, 4, 2, 92-132.
- Kamdem, E., (2002), *Management et Interculturalité en Afrique, Expérience Camerounaise*, Québec, Paris, Les presses de l'Université de Laval/l'Harmattan.
- Kamdem, E., (2005), « Sorcellerie, Organisation et Comportement dans l'Entreprise », dans de Rosny (dir.), *Justice et Sorcellerie*, Yaoundé, Cahier de l'UCAC, Editions Karthala.
- Kamdem, E. et Fouda Ongodo, M., (2004), « Faits et Méfaits de l'Ethnicité dans les Pratiques Managériales au Cameroun », *Colloque du Réseau de Recherche en Sciences de Gestion de l'AUF*, Beyrouth.
- Koenig, G., (1985), « Entreprise en difficultés : des symptômes aux remèdes », *Revue Française de Gestion*, 84-92.
- Kouassingan, G-A., (1966), "L'homme et la Terre. Droits Fonciers Coutumiers et Droit de Propriété en Afrique Occidentale", *ORSTROM*, Paris, l'Harmattan.
- Kremp, E., (1998), « Structure du capital des entreprises françaises en 1996 », *Bulletin de la BANQUE DE France*, 55, 81-91.
- La Porta, R., Lopez De Silanes, F. et Schleifer, A., (1999), « Corporate Governance Around the World », *Journal of Finance*, 54, 2, 471-517.
- Lacombe-Saboly, M., (1994), *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant*, Thèse de doctorat, Poitiers.
- Laurin, C., (2007), « La gouvernance dans tous ses états », *Gestion*, 31, 4.
- Lorino, P. et Mottis, N., (1998) ; « Contrôle de gestion et pilotage », *Politique et Management public*, Paris, 16, 1.
- Lynall, M.D., Golden, B.R. et Hillman, A.J., (2003), "Board Composition from Adolescence to Maturity: a Multitheoretic View", *Academy of Management Review*, 28, 3, 416-431.
- M'bokolo, E., (1992), *Afrique Noire Histoire et Civilisations*, tome 2, 19^{ème}-20^{ème} siècles, Paris, Hatier-AUPEL.
- Madjarian, G., (1991), *L'invention de la Propriété: De la Terre Sacrée à la Société Marchande*, L'Harmattan, Paris.

- Marmuse, C., (1992)., *politique générale, langage, Intelligence, Modèle et choix stratégiques*, Economica Gestion.
- Mckinsey and Company (2002), *Global Investor Opinion Survey : Key Finding*, London (<http://www.mckinsey.com/governance>).
- Mendy, M., (2010), « Gouvernement des entreprises en Afrique : Importation ou hybridation des modèles occidentaux ? Analyse des pratiques au Sénégal », *Thèse de Doctorat Université Lumière Lyon 2 et Cheikh Anta DIOP*.
- Mer, F., (1999), *La course à la productivité sans fin*, challenge.
- Mercier, S., (2000), « Fonctionnement éthique des entreprises et système de gouvernance », in : Association d'économie financière, (éd.), *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, Paris, Montchrétien, 255-259.
- Mercier, S., (2006), « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in : Bonnafous-Boucher, M. et Pesqueux, Y. (dir.), *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, 157-172.
- Meyer, J.W. et Rowan, B., (1977), « Institutional Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony », *American Journal of sociology*, 83, 2, 340-363.
- Miles, A.M. et Huberman, A.M., (1991), *Analysis Qualitative Data: A source Book for New Methods*, Bervely Hills, CA, Sage, 1984. Traduction française: *Analyse des données qualitative: Recueil de nouvelles methods*, Bruxelles, De Boeck.
- Mintzberg, H., (1973), *The Nature of Management Work*, New York, Harper and Row.
- Mintzberg, H., (1983), *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewod Cliffs, N. J.
- Mintzberg, H., (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, les Editions d'organisation.
- Monks, R. et Minow, N., (2001), *Corporate Governance*, Cambridge, MA, Blackwell, dernière édition 1995.
- Morck, R., Shleifer, A. et Vishny, R.W., (1989) « Alternative mechanisms for corporate control », *The American Economic Review*, September vol. 79, n°4, PP.842-852.
- Morin, F., (1998), «La rupture du modèle français de detention et de gestion des capitaux», *Revue d'Economie Financière*, 50, 111-132.
- Mtanios, R. et Paquerot, M., (1999), « Structure de propriété et sous-performance des firmes », *Finance Contrôle Stratégie*, 2, 4, 157-179.

- Norburn, D., (1992), « Corporate Governance : the paradox of Independance », in Heller, R., (ed.), *The complete Guide to Modern Management*, Mercury.
- North, D.C., (1993), “Five Propositions about Institutional Change”, Working Paper, *Washington University, Center for Politics and Economics, Claremont Graduate School et Center for the Study of Political Economy*, September.
- North, D.C. et Thomas, R.P., (1973), « The Rise of the Western World. A New Economic History », Cambridge University Press. Traduction française, (1980), “*L’essor du monde occidental*”, Paris, Flammarion.
- North, D.C., (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- North, D.C., (2005), *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press.
- OCDE (1999), *Principes de l’OCDE sur le gouvernement d’Entreprise*, OCDE.
- OCDE (2004), *Principes de l’OCDE sur le gouvernement d’Entreprise*, OCDE.
- OHADA, (1997), Actes Uniformes relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d’Intérêt Economique, *Journal officiel*.
- OHADA, (2000), Droit et Système Comptable OHADA, *Journal Officiel*.
- Okamba, E., (2004), *Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines*, De Okamba E., Ed. Publibook.
- Oman, C. et Blume, D., (2005), « La gouvernance d’entreprise : un défi pour le développement », *Repère*, 3, OCDE.
- Ouchi, A., (1979) ; « A conceptual framework for the design of organization control mechanisms », *Management Science*, 25.
- Owolabi, M.B., (2007), « The unethical practices of accountants and auditors and the compromising stance of professional bodies in the corporate world: Evidence from corporate Nigeria », *Accounting Forum*, 31, 277-303.
- Oyono, D., (2007), *L’état de la gouvernance au Cameroun*, Yaoundé, Services du premier ministre.
- Pallusseau, J., (1996), « L’efficacité des entreprises et la légitimité du pouvoir », *Les Petites Affiches*, 74, 17-28.
- Paquerot, M., (1997), Stratégies d’enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle, in *le gouvernement des entreprises*, Economica.
- Pariente S., (2000); “Rendement boursier, création de valeur et données comptables : une étude sur la marché français » *Finance Contrôle stratégie*, 3, 3, 125-153.

- Pearce, J.A. et Zahra, S.A., (1991), « The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with corporate Performance », *Strategic Management Journal*, 12, 135-153.
- Pedersen, T. et Thomsen, S., (1999), "Economic and Systemic Explanations of Ownership Concentration among Europe's Largest Companies", *International Journal of the Economics of Business*, 6,3.
- Perez, R., (2003), *La Gouvernance de l'Entreprise*, Ed. La Découverte.
- Pesqueux, Y., (2004), *L'entreprise multiculturelle*, L'harmattan, Paris.
- Pesqueux, Y., (2005), *Stakeholder theory : a European perspective*, Macmillan Palgrave.
- Pesqueux, Y., (2006), "Pour une evaluation critique de la théorie des parties prenantes", in: Bonnafous-Boucher, M., et Pesqueux, Y., (2006), (dir.), « *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* », Paris, La Découverte, 19-42.
- Pettigrew, A.M., (2002), « Power and Change- Andrew pettigrew on Strategy and Change: An Interview with Ken Starkey », *European Management journal*, 20, 1, 20-34.
- Pettigrew, A.M. et McNulty, T., (1995), "Power and Influence In and Around the Boardroom", *Human Relations*, 48, 8, 845-873.
- Pettigrew, A.M. et McNulty, T., (1998), "Sources and Uses of Power in the Boardroom, *European Journal of Work and Organizational psychology*, 7, 2, 197-214.
- Pfeffer, J., (1972), « Size and composition of corporate Boards of Directors : The organisation and its Environment » , *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-228
- Pfeffer, J., (1972), "Size and composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-228.
- Pfeffer, J., (1973), "Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors: a Study of Organization-Environment Linkage", *Administrative Science Quarterly*, 1, 349-364.
- Pfeffer, J., (1981), *Organizations and Organization Theory*, Boston: Pitman.
- Pfeffer, J., (1991), "Organization Theory and Structural Perspectives on Management", *Journal of Management*, 17, 4, 789-803.
- Pfeffer, J., (1992), *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston: Harvard University Press.

- Pfeffer, J. et Salancik G.R., (1978), *The External control of Organizations : A resource Dependence Perspective*, New York : Harper et Row.
- Pfeffer, J. et Salancik, G., (1978), *The External Control of organizations*, Haper & Row Publishers, New York.
- Phillips, R.A., Freeman, R.E. et Wicks, A.C., (2003), "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13, 4, 479-502.
- Pichard-Stamford, J. P., (1998) ; « la légitimation du dirigeant par le réseau des administrations », *Actes des XIVème journées nationales des IAE* ; 2 389-407.
- Pigé, B., (1996), « La probabilité de rotation des P.D.G. : Une mesure du pouvoir de révocation du conseil d'administration, *Revue d'Economie Politique*, 106, 5, 889-912.
- Pigé, B., (1997), "Les systèmes d'Incitation à la Performance: Rémunération et Révocation des dirigeants", in Charreaux, G. Ed. (1997), *Le Gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théories et Faits*, Economica, 241-271.
- Pigé, B., (1998), Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires, *Finance Contrôle Stratégie*, 1, 3, 131-158.
- Pigé, B., (1999), « les mécanismes de contrôle des dirigeants par les marchés en cas de défaillance des mécanismes internes de gouvernement des entreprises », *Journées Internationales de l'AFFI*.
- Pigé, B., (2008), *Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations*, Economica.
- Pigé, B., (2010), *Ethique et Gouvernance des Organisations*, Economica.
- Platteau, J.P., (2009), "Institutional obstacles to African economic development State, ethnicity, and custom", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 71, 669-689.
- Post, J.E., Preston, L.E. et Sachs, S., (2002), *Redefining the Corporation : Stakeholder Management and Organization Wealth*, Stanford University Press.
- Prado-Lorenzo, J.M. et Garcia-Sanchez, I.M., (2010), "The role of the Board of Directors in Disseminating Relevant Information on Greenhouse Gases", *Journal of Business Ethics*, 97, 391-424.
- Pye, A. et Pettigrew, A.M., (2005), « Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future », *British Journal of Management*, 16.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L., (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^{ème} éd, Dunod, Paris.
- Rapport Viénot (1995), *Le conseil d'administration des sociétés cotées*, AFEP-CNFP.

- Rapport Viénot (1999), *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise*, AFEPMEDDEF.
- Reberioux, A., (2002), « European Style of Corporate Governance at the Crossroads : The Role of Worker Involvement », *Journal of Common Market Studies*, 40, 1.
- Roberts, J., McNulty, T. et Stiles, P. (2005), “Beyond Agency Conceptions of the Work of Non-Executive Directors: creating Accountability in the Boardroom”, *British Journal of Management*, 16.
- Roberts, J., McNulty, T. et Stiles, P., (2005), “Undertaking Governance Reform and Research: Further Reflections on the Higgs Review”, *British Journal of Management*, 16.
- Roe, J.M., (2000), « Political Preconditions to Separating Ownership from corporate control », *Working Paper*, Columbia Law School.
- Roe, J.M., (2002), « La structure de l'actionnariat : les limites de la théorie juridique », numéro spécial : « L'actionnaire », *Revue Française de Gestion*.
- Schatt, A., (2001), *Quel avenir pour l'information comptable*, Université de Franche-Comté.
- Scott, K.E. et Kleidon, A.W., (1994), “CEO Performance, Board type and Board Performance: A First Cut”, in Baums, T., Buxbaum, R.M. et Hopt, K.J. Editions, *Institutional Investors and Corporate Governance*, Walter de Gruyter: Berlin, 181-199.
- Scott, W.R., (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shen, W., (2005), “Improve Board Effectiveness: the Need for Incentives”, *British Journal of Management*, 16.
- Shleifer, A. et Vishny, R.W., (1986), « Large shareholders and Corporate Control », *Journal of Political Economy*, 94, 31, 462-488.
- Shleifer, A. et Vishny, R.W., (1989), « Management intrenchment : the case of managers specific investments », *Journal of Economic*, 25, 123-139
- Shleifer, A. et Vishny, R.W., (1986), “Large Shareholders and Corporate Control”, *Journal of political Economics*, 94, 3, 461-488.
- Shleifer, A. et Vishny, R.W., (1988), « Value maximization and the acquisition process » *Journal of Economic Perspectives*, 2
- Shumpeter, J., (1939), *Business Cycles- A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, 1, McGrawhill.

- Simon, Y., (1977), “ Le marché et l’allocation des ressources: une contribution de la théorie des droits de propriété”, in: ROSA, J-J. et AFTALION, F., (dir.), *L’économique retrouvée*, Economica, Paris, 250-295.
- Stiglitz, J. E., (1985), « Credit markets and the control of capital » *Journal of Money , credit and banking*, 17.
- Tchemeni, E. et Wokmeni, D., (1994), « Droit des faillites en France et aux Etats-Unis : analyse et comparaison », *Recherches en Comptabilité Internationale, Acte du Congrès de l’Association Française de Comptabilité*, Paris Dauphine, 499-513.
- Tedga, J.P.M., (1990), *Entreprises publiques, Etat et crise au Cameroun : faillite d’un système*, L’harmattan.
- Teller, R., (1998), « Un modèle comptable de la valeur peut-il restaurer la valeur du modèle comptable », *Journées des IAE Nantes*, 429-445.
- Titi, N., (1999), *De la Corruption au Cameroun*, Yaoundé, Editions SAAGRAP.
- Toulmin, C., (2008), « Securitizing land and property rights in sub-Saharan Africa : The role of local institutions », *International Institute for Environment and Development, London, UK*, 26, 10-19.
- Trebucq, S., (2003), « La gouvernance d’entreprise héritière des conflits idéologiques et philosophiques », Communication pour les neuvièmes journées d’histoire de la comptabilité et du management, *CREFIGE et AFC*, les 20 et 21 mars, Paris.
- Trébulle, F.G., (2006), « Stakeholders theory et droit des sociétés », *Bulletin Joly sociétés*.
- Triandis, H.C., (1980), “Values, attitudes, and interpersonal behavior. In H.E Howe & M.M. page (Eds), *Nebraska symposium on motivation*, 195-259. Lincoln University of Nebraska.
- Turnbull, S., (1997), « Corporate Governance : Its scope, concerns and theories », *Corporate Governance : An International Review*, Blackwell, 5, 4, October, 180 et suiv.
- Vilanova, R., (1997), « La décision de prêt bancaire comme signal imparfait sur l’emprunteur », *Revue d’Economie Financière*, 42, 217-244.
- Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en sciences de gestion*, Economica, Paris.
- Whitley, R., (1992b), *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage Publication, London.
- Williamson, O. E., (1988), « Corporate finance and corporate governance », *Journal of Finance*, 43.

- Williamson, O.E., (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.
- Wirtz, P., (2005), « Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Comptabilité Contrôle Audit*, 11, 1, 141-159.
- Wirtz, P., (2000), “Gouvernement des entreprises et politique de financement des entreprises en France et en Allemagne”, *Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Université de Bourgogne*.
- Wirtz, P., (2002), “Financial Policy, Managerial Discretion and Corporate Governance: the Example of Usinor”, *Global Focus*, 13, 1, 127-141.
- Yermack, D., (1996), “Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors”, *Journal of Financial Economics*, 40, 2, 185-211.
- Yermack, D., (1997), “Good Timing: CEO stock Option Awards and Company News Announcements”, *Journal of Finance*, 52, 2, 449-476.
- Yermack, D., (2004), “Remuneration, Retention and Reputation Incentives for Outside Directors”, *Journal of Finance*, Vol 09, 5, 2281-2308.
- Yin, R., (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, 2ème Edition, Sage.
- Yoshimori, M., (2000), « La primauté des intérêts de l'actionnaire peut-elle être érigée en norme mondiale ? Ethique et gouvernement d'entreprise », in : Association d'économie financière, (Ed.), *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, Montchrétien, 243-253.
- Zahra, S.A. et Pearce, J.A., (1989), “Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model”, *Journal of Management*, 15, 2, 291-334.

Rapports Chambre des Comptes : 2006, 2007, 2008 et 2009

Coupures des quotidiens nationaux : Cameroon Tribune, Mutation, Lejour, Le Messager, La dépêche, La Nouvelle Expression et Jeune Afrique Economique.

Sites internet :

<http://njognath.over-blog.org/article-29785535.html>

<http://Cameroonwebnews.com/Politique/gouvernance>

<http://www.camerpress.net/index>

<http://fr.allafrica.com/stories/200808261076;HTML>

<http://www.cameroun2011.com>

ANNEXES

ANNEXES 1 : CORRESPONDANCES



Douala, le 29 janvier 2008

AUX ADHERENTS CONCERNES

N/Ref: MA/JF/GDAD-017/01/08

Objet: Transmission Questionnaire de Recherche

Cher adhérent,

Dans le cadre de la coopération entre notre Groupement et le Ministère de l'Enseignement Supérieur, l'étudiant Robert SANGUE FOTSO a souhaité que nous l'aidions à réaliser une étude sur « l'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises ». Cette étude a pour objet d'analyser l'interaction entre la géographie du capital et les caractéristiques du Conseil d'Administration ainsi que leurs impacts sur la performance des entreprises.

Nous vous saurions par conséquent gré des dispositions que vous voudrez bien prendre pour faire remplir le questionnaire ci-joint et nous le retourner dans les délais à votre convenance.

Veuillez agréer, **Cher Adhérent**, les assurances de nos sentiments dévoués.

P.J. : 01 Questionnaire


Martin ABEGA
Secrétaire Exécutif

GROUPEMENT INTER-PATRONAL
DU CAMEROUN
B.P. 829 DOUALA
B.P. 1134 YAOUNDE

Membre de l'Organisation Internationale des Employeurs (O.I.E), Genève
Douala : Rue des Ministres, Bonanjo - BP 829 Douala - Tél.: +237 342 31 41/342 64 99 - Fax: +237 343 38 80 - e-mail : gicam@legicam.org
Yaoundé : Nlongkak - BP 1134 Yaoundé - Tél.: +237 220 07 50/220 07 51 - Fax : +237 220 07 52 - e-mail : gicam-yde@camnet.cm
www.legicam.org

TM/02
REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie
COUR SUPREME
CHAMBRE DES COMPTES
☎ : 22.22.64.23



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland
SUPREME COURT
AUDIT BENCH
☎ : 22.22.64.23

Yaoundé, le 05 JUL 2010
on the

COPIE

N° 430 /CDC/CSC
LE PRESIDENT DE LA CHAMBRE DES COMPTES
THE PRESIDENT OF THE AUDIT BENCH

à
Monsieur Benoit PIGE
Docteur Es Sciences de Gestion
Diplômé expert comptable et commissaire aux comptes
Professeur des Universités en Sciences de Gestion

Institut d'Administration des Entreprises de Franche-Comté
45 Av. de l'Observatoire
25030 Besançon Cedex
Fax : 03 81 66 67 37

FRANCE

Objet : Notre contribution à la réalisation
d'une étude
Réf. : V/L du 21 mai 2010

Monsieur

J'accuse réception de votre correspondance de référence et ai l'honneur de vous faire connaître que Madame la Présidente de la Quatrième Section chargée de la vérification des comptes des Entreprises du Secteur public et parapublic, responsable à ce titre du Secteur intéressant Monsieur Robert SANGUE FOTSO le recevra à une date dont ils auront convenu.

Je vous prie d'agréer Monsieur, l'expression de ma parfaite considération.

Le Président de la Chambre des Comptes p. i. .

Théodore MBENOUN

Douala, le 22 Juillet 2010

Monsieur Benoît PIGE

Professeur des Universités en Sciences
de Gestion
Institut d'Administration des
Entreprises de Franche-Comté
45 Avenue de l'Observatoire
25030 Besançon Cedex
FRANCE

N/Réf. : MA/OMA/GDT-451/07/10

Objet : Contribution à la réalisation d'une étude

Professeur,

J'ai l'honneur d'accuser réception de votre lettre du 21 mai dernier et de vous annoncer que j'ai accordé un entretien à Monsieur Robert SANGUE FOTSO le 15 juillet 2010, dans les bureaux du GICAM à Yaoundé.

Veillez agréer, **Professeur**, l'expression de ma parfaite considération.

GROUPEMENT INTER-PATRONAL
DU CAMEROUN
B.P. 829 DOUALA
B.P. 1134 YAOUNDE



Martin ABEGA
Secrétaire Exécutif

SWAC
REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

COUR SUPREME

CHAMBRE DES COMPTES
☎ : 22.22.64.23



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

SUPREME COURT

AUDIT BENCH
☎ : 22.22.64.23

Yaoundé, le 05 JUL 2010
on the

N° 429 /CDC/CSC
LE PRESIDENT DE LA CHAMBRE DES COMPTES
THE PRESIDENT OF THE AUDIT BENCH

à Monsieur Robert SANGUE FOTSO
Tél. : 99 56 89 82/96 56 96 81

YAOUNDE

Objet : Exploitation des documents de la
bibliothèque aux fins de recherche
académique.

Réf. : V/L du 28 juin 2010.

Monsieur

Faisant suite à votre correspondance de référence,

J'ai l'honneur de vous faire connaître que je marque mon accord pour la consultation sollicitée.

Il reste entendu que ladite consultation devra se faire sur place avec néanmoins, possibilité de procéder aux photocopies.

Je vous prie d'agréer Monsieur, l'expression de ma parfaite considération.

Le Président de la Chambre des Comptes p. i.

Theodore MBENOUN

TM/MO
REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

COUR SUPREME

CHAMBRE DES COMPTES
☎ : 22.22.64.23



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

SUPREME COURT

AUDIT BENCH
☎ : 22.22.64.23

Yaoundé, le 05 JUL 2010
on the

N° 428 /CDC/CSC
LE PRESIDENT DE LA CHAMBRE DES COMPTES
THE PRESIDENT OF THE AUDIT BENCH

à Monsieur Robert SANGUE FOTSO
Tél. : 99 56 89 82/96 56 96 81

YAOUNDE

Objet : V/Demande de rendez-vous.
Réf. : V/L du 28 juin 2010.

Monsieur

J'ai l'honneur d'accuser réception de votre lettre de référence et vous fais connaître que j'ai transmis votre dossier à Madame Justine WACKA, Présidente de la Quatrième Section chargée de la vérification des comptes des Entreprises du Secteur public et parapublic.

Vous voudrez bien prendre son attache pour l'entrevue sollicitée.

Je vous prie d'agréer Monsieur, l'expression de ma parfaite considération.

Le Président de la Chambre des Comptes p. i.



Théodore MBENOUN

ANNEXES 2 : PROTOCOLES D'ENTRETIEN

ANNEXE N°2. 1

PROTOCOLE D'ENTRETIEN GICAM/SE

R.S.F : **Monsieur M.A pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?**

M.A : Mon nom est M.A, Secrétaire exécutif du GICAM depuis le 1^{er} avril 2004. En réalité, il faut dire que je suis arrivé au GICAM comme Secrétaire général et, quatre mois plus tard, j'ai été promu secrétaire exécutif.

R.S.F : **Concernant le GICAM, pouvez-vous exhaustivement décrire la structure en termes d'organisation, objectifs de création et des missions ?**

M.A : Si je le fais nous allons passer une demi-heure. Alors je pense que le plus facile, pour vous, est d'aller sur le site Web du GICAM www.legicam.org se serait d'ailleurs plus facile parce que vous pourriez recopier les informations sur le GICAM et vous trouveriez toutes les informations que vous voulez sur l'organisation, sur les mécanismes de gouvernance qui vous intéressent à l'intérieur et sur les différentes commissions. Je pense que ce serait plus rapide et instructif pour vous-mêmes parce que ce sera vraiment plus exhaustif comme vous le souhaitez.

R.S.F : **Quelles sont les actions menées par le GICAM en faveur de la promotion de la gouvernance d'entreprise au Cameroun ?**

M.A : Là aussi je pense que d'une manière globale vous allez trouver cela sur le site Web. Mais il faut savoir que nous avons d'abord comme socle, le code d'éthique du GICAM que vous connaissez puisque vous avez déjà utilisé ce document. Parallèlement à cela, nous avons d'autres choses qui ne sont pas écrites, à savoir la réorganisation en interne de la structure administrative du GICAM, l'obligation pour les différents collaborateurs d'intégrer l'éthique dans leurs actes quotidiens. Nous demandons désormais à ceux qui nous représentent de produire un rapport dans les 72 heures qui suivent la tenue d'une réunion ; à la participation d'un séminaire nous demandons par exemple à nos collaborateurs de ne plus prendre de l'argent quand ils vont dans les manifestations. La restructure de l'organisation doit être revue pour que nous soyons plus efficaces et on va aussi certainement l'année prochaine lancer le fameux projet de l'institut des administrateurs .C'est vous dire que c'est quelque chose qui nous tient à cœur, on ne fait pas qu'en parler nous faisons tout pour que nous-mêmes nous soyons une structure responsable. Vous savez que nous avons lancé récemment une campagne nationale de lutte contre le commerce illicite, la fraude, la contrebande et la contrefaçon qui nous a coûté 100 0000000 millions de FCFA c'est dire que nous essayons au tant que faire ce peu de traduire dans les faits l'importance de la gouvernance au sens large du terme et nous espérons que l'année prochaine, nous pourrons organiser au moins un séminaire de formation des responsables pour les amener à intégrer eux-mêmes dans leur gestion les problèmes de gouvernance.

R.S.F : **Quel est le bilan que vous faites vous même au terme de ces actions et quelles sont les difficultés rencontrées par le GICAM ?**

M.A : Le bilan que nous pouvons faire n'est pas un bilan mais un constat en ce sens que, c'est très difficile de mettre la gouvernance en branle au Cameroun. Cela est peut être la conséquence de l'histoire, des habitudes et peut être aussi de la méconnaissance des articulations voire de l'intérêt de la gouvernance. Au delà de ces difficultés, il faut reconnaître néanmoins qu'il y a, ceux qui perçoivent l'utilité de la gouvernance et son importance et s'impliquent dans la démarche progressive que nous avons initiée.

Concernant les difficultés rencontrées, il faut dire que c'est l'inadéquation qui existe entre la promotion de la gouvernance et la réalité du terrain. Je donne un exemple ; lorsque nous avons lancé le code éthique du GICAM, celui-ci proscriit la corruption. Mais lorsque vous avez un membre du GICAM qui respecte le code éthique en soumissionnant dans le cadre d'un marché et qu'en face de lui une fois, deux fois, trois fois, les concurrents ou les autres compétiteurs gagnent les marchés parce qu'ils ont corrompu et que lui il a 150 employés à payer à la fin du mois, comment faites-vous pour lui dire, pour le convaincre de ce qu'il doit rester dans la même éthique, dans la même ligne pour qu'il ne corrompt pas. Vous voyez la difficulté. Une chose est de prôner la gouvernance notamment pour lutter contre la corruption, mais l'autre de pouvoir convaincre quelqu'un qui, à trois reprises par exemple, a perdu des marchés pendant qu'en face de lui à trois reprises on a gagné un marché grâce à la corruption alors qu'il a 150 personnes à payer. Comment on fait. Dans le même ordre d'idée, ça veut dire quoi. Si l'environnement lui-même ne s'inscrit pas dans la mouvance de la gouvernance il y a un problème.

Deuxième difficulté, les entreprises sont généralement à caractère familial. Comment faire pour qu'un responsable comprenne rapidement je dis bien rapidement, qu'il ne faut pas que sa vie et celle de l'entreprise soit liée c'est-à-dire s'il lui arrive de décéder ou d'être impotent que l'entreprise ne ferme pas. C'est un ensemble de réalités qui sont difficiles à faire comprendre à nos compatriotes. Mais nous ne devons pas nous décourager. C'est dire en résumé que la marche vers la gouvernance est quelque chose qui demande beaucoup de temps dans notre contexte, dans notre environnement.

R.S.F : **Quel regard vous portez sur le mode de gouvernance des entreprises au Cameroun en particulier celles des membres du GICAM ?**

M.A : Je viens justement de vous le dire

R.S.F : **Quelle est votre analyse du conseil d'administration en termes de composition et de fonctionnement ainsi que des assemblées générales des actionnaires ?**

M.A : D'accord, mais permettez que je revienne sur une difficulté que j'ai oubliée de mentionner à savoir que, ceux qui ne pratiquent pas la gouvernance dans leurs entreprises ont du mal à accepter qu'on leur explique comment ils doivent organiser un conseil d'administration par exemple parce qu'ils se considèrent comme des patrons des rois divins et vous venez leur dire que non ce n'est pas ça, c'est la gouvernance. Ils vous demandent si c'est la gouvernance qui a créé son entreprise. Or dans les pays Anglo-saxons, la gouvernance est promue parce qu'il y a un

accompagnement. Vous avez des financements qui vous permettent d'organiser des séminaires de formation, de promotion. Mais chez nous quels sont ceux qui nous accompagnent pour sensibiliser les gens à la gouvernance. On dira même que ce n'est pas de notre culture. Or c'est important et d'ailleurs ça rejoint la question que vous posez sur les conseils d'administrations. Alors je vous réponds. Combien d'administrateurs de conseils d'administration au Cameroun sont conscients de leurs devoirs, combien des membres de ce conseil lisent leurs documents avant un conseil d'administration, combien sont-ils à pouvoir comprendre les documents qui leurs sont soumis avant le conseil d'administration, combien sont-ils à exiger que les documents sur lesquels ils doivent travailler leurs soient communiqués dans les délais requis. Combien de membres de conseils d'administration au Cameroun sont capables de challenger le directeur général et de ne pas se prendre pour des directeurs généraux. Vous avez certainement suivi le débat qu'il y a eu avec la chambre des comptes où on disait que les gens perçoivent des indemnités plus qu'ils ne doivent. C'est ça qui intéresse les gens, les jetons de présence. Ce n'est pas leur apport à l'entreprise, ce n'est pas leur travail de réflexion qu'ils peuvent avoir. Vous voyez tout le souci que cela peut apporter. Donc c'est vrai que je suis entrain de globaliser dans ma démarche, dans ma réponse mais je crois que le problème est très important d'où la nécessité de trouver les moyens à la fois matériels et humains qui vont concourir au lancement de l'institut des administrateurs pour qu'on puisse régulièrement former les administrateurs à l'effet d'attendre d'eux une capacité de remplir la mission qui est la leur.

R.S.F : Est- ce que ces possibilités de contraintes ne sont pas les conditions dans lesquelles les gens se retrouvent administrateurs dans les conseils d'administration ?

M.A : Oui mais ces conditions vous ne pouvez pas les adresser si ceux qui nomment les membres du conseil d'administration eux-mêmes n'ont pas conscience de cet état de chose. Si vous n'avez pas des structures qui demandent des comptes, si on ne sanctionne pas les administrateurs qui ne sont pas à niveau. Mais pour faire tout cela, il faudrait qu'on sache ce que c'est qu'un conseil d'administration, qu'on sache ce que c'est la gouvernance et que l'on voit l'intérêt de l'entreprise en termes de compétitivité, de respect de l'éthique, de développement dans un pays. Il faut d'abord former les gens, sensibiliser les gens, ça n'existe pas.

R.S.F : Et au niveau des assemblées générales des actionnaires

M.A : C'est le même scénario les gens sont actionnaires. Comment globalement dans un pays comme le Cameroun ils partent d'un principe : si je suis actionnaire, à la fin d'année je vais gagner de l'argent, mes actions vont me rapporter de l'argent. Le reste ils ne s'en intéressent pas, la vie de l'entreprise ne les préoccupent pas alors que parallèlement vous avez des pays occidentaux ou développés, les actionnaires s'assurent que l'entreprise respecte l'environnement parce qu'il y'a la loi de la bourse. Mais chez nous combien d'entreprises sont à la bourse, combien d'entreprises se préoccupent des soucis d'environnement, combien sont-elles à se soucier de la bonne gestion combien d'actionnaires sont capables de vous dire, voilà je suis actionnaire et à l'assemblée générale voici mes droits en tant que actionnaire dans le cadre de l'assemblée générale. Est-ce qu'ils les connaissent ces droits ? Vous comprenez

pourquoi j'insiste beaucoup depuis le début sur la promotion de la gouvernance, sur l'explication, sur la sensibilisation et je vous assure que si on ne le fait pas, on n'avancera pas. Vous avez un PNG (programme National de gouvernance) au Cameroun si je vous demande le bilan depuis des années au Cameroun qu'est ce que vous allez me dire, ils vous diront qu'ils ont publié des livres, qu'ils ont fait des tournées, des dossiers. Certains ont un regroupement de fonctionnaires, c'est de l'administration. Que fait le programme National de gouvernance pour promouvoir la gouvernance. Est-ce que vous pensez que si le GICAM comme il veut faire lancer un Institut des administrateurs, le gouvernement Camerounais va se dire c'est très important pour le développement du pays je vais y injecter de l'argent public pour qu'on puisse développer la gouvernance pour l'intérêt général. Pas du tout ; mais il y a un budget pour le programme national de gouvernance qui ne sert absolument à rien. C'est dire que même le gouvernement a des problèmes de gouvernance donc je pense que la solution passe par la sensibilisation, l'information, la vulgarisation de la gouvernance, plus les gens seront au courant des mécanismes et de l'intérêt de la gouvernance, mieux celle-ci se portera dans notre pays.

R.S.F : **Pouvez-vous nous parler du comportement des administrateurs aux conseils d'administration, des actionnaires en assemblées générales. Aimerez-vous modifier les éléments encadrant ces deux Principaux organes d'administration d'entreprises ?**

M.A : Le problème n'est pas de vouloir modifier. La problématique à mon sens c'est de se demander si, les conseils d'administration tels qu'ils sont conçus aujourd'hui tant au niveau du secteur privé qu'au niveau de l'Etat, sont des conseils d'administrations qui respectent les règles de gouvernance. Est-ce qu'il est normal que lorsque les actionnaires se retrouvent qu'il n'y ait même pas de concertation relativement à la nomination du dirigeant. Vous comprenez, du premier dirigeant, on arrive, un représentant de l'Etat a une enveloppe et il vous dit : on a décidé de nommer telle personne. Sur quelle base. Est-ce qu'on a un profil du dirigeant, est-ce qu'on a arrêté un profil pour dire que cette entreprise, voilà le profil qu'on doit avoir. Est ce qu'on a essayé de faire une enquête de moralité du dirigeant en question. Ensuite les entreprises privées, comment organisent-elles leur conseil d'administration, comment élisent-elles ou choisissent- elles leurs dirigeants, leur premier dirigeant. Donc s'il y avait des changements, je crois que c'est par là qu'il faudrait commencer. Oui, pour les critères, les profils en fait ce qu'on appelle les procédures. Vous comprenez, la gouvernance c'est aussi les procédures.

R.S.F : **Que pouvez-vous dire sur le niveau de participation du GICAM à l'élaboration de bulletins de gouvernance des entreprises ? Est ce que le GICAM est très impliqué lorsqu'il faut peut-être proposé un texte de loi sur le fonctionnement d'entreprise par exemple la loi 4 de 99 portant réorganisation des entreprises publiques, parapubliques et d'économie mixte ?**

M.A : Il faut savoir que le GICAM n'est pas un Etat dans l'Etat. Le GICAM est partenaire de l'Etat et vice versa. Lorsqu'on fait appel au GICAM, que l'Etat ou un de ces démembrements nous sollicite, celui-ci participe, contribue. Mais si l'Etat n'invite pas le GICAM, ne le sollicite pas, comment le GICAM va-t-il faire pour contribuer, il ne peut pas. C'est ce qu'on appelle le dialogue public/privé. C'est dans le cadre de ce

dialogue s'il est réel que le GICAM peut faire des propositions mais croyez- moi chaque fois qu'on a fait appel au GICAM, celui ci a déroulé une litanie de propositions concrètes et des mesures à prendre.

R.S.F : **Mr M.A en quoi ce qu'il est désormais convenu d'appeler l'affaire Crédit foncier, Sic, chantier naval et autres interpellent-t-elles les débats sur le gouvernement d'entreprise au Cameroun ?**

M.A : Ah oui, c'est important à plusieurs titres. D'abord vous savez que dans ces affaires, des experts comptables ont été mis en cause, des spécialistes également. Ensuite les mécanismes de gestion eux-mêmes sans compter la documentation et les administrateurs eux-mêmes ont été mis en cause. On se demande même si certaines affaires méritaient même d'être soulevées parce qu'on a d'abord arrêté des gens qui ensuite, ont subi des enquêtes et puis aujourd'hui, on commence à les juger alors que ça fait longtemps qu'ils sont en prison. Vous voyez que là aussi il y a ce que je pourrais appeler le problème de gouvernance donc de respect de procédure et d'organisation. Là où ça nous interpelle, c'est de nous dire est ce que nos entreprises sont gérées comme il se doit. , c'est de savoir si les experts comptables font vraiment bien leur travail.

R.S.F : **Au delà de tous ces griefs et éléments de gestion est ce qu'on ne peut pas dire que la nomination d'un dirigeant vise à satisfaire non l'intérêt général mais les intérêts particuliers parce que lors d'une audience, un dirigeant affirmait avoir financé le parti au pouvoir.**

M.A : Oui mais je vous parle de la relation entre le financement du parti au pouvoir et un dirigeant d'entreprise.

R.S.F : **Dans ces affaires doit-on incriminer le système ou la personne du dirigeant ?**

M.A : Mais les deux. D'ailleurs je perçois mieux votre question. Un dirigeant dit que vous me reprochez d'avoir détourné de l'argent mais cet argent je l'ai donné au parti au pouvoir, je l'ai donné au système. Il faut qu'il prouve qu'il a donné cet argent au parti au pouvoir. Parallèlement à cela est ce qu'il est nommé là pour la gabegie ? Pour utiliser l'argent de l'entreprise à des fins politiques ou tactiques ? Quel que soit l'angle par lequel vous prenez la problématique, ce dirigeant à tort mais en même temps, il y a un système. Est ce qu'il n'est pas entrain de payer les prébendes c'est à dire que est ce qu'il n'est pas entrain de rembourser ou d'honorer ceux qui l'ont nommé à la place qu'il occupait ! Moi je dis qu'il faut interpellier les deux le dirigeant et le système.

R.S.F : **Revenant au système, vous avez évoqué la perception induite des jetons de présence et autres. Lorsqu'on se rend compte que la dernière loi a été promulguée en 1987 ; Compte tenu de l'évolution de l'environnement, de la crise économique, de la dévaluation est ce que le système en termes de loi ne pose pas aussi problème. Parce que si en 1987 un individu percevait 150000(cent cinquante mille francs FCFA) de jetons de présence et qu'en 2010 on lui sert le même montant. Est- ce qu'il n'y a pas un problème de déphasage ?**

M.A : Là, il y a un problème de gouvernance. Ça veut dire que ceux qui font la loi ne se mettent pas à jour. Je suis désolé de souligner que (dura lès Sed lès) la loi est la loi il faut d'abord la respectée.

R.S.F : Mais si elle est dure ?

M.A : Mais écoutez vous pensez que ces gens ne savaient pas que la loi est caduque ! Mais qu'ils changent de loi. D'ailleurs depuis que ce débat a cours est- ce qu'ils ont changé de loi ! On attend quoi et ce sont les mêmes qui doivent changer la loi. Ils viendront vous dire que la loi est dépassée. On est dans une inertie, une paresse totale. Mais si on ne veut pas la changer, qu'on la respecte. Je suis d'accord avec vous que la loi est dépassée. Tant qu'elle n'est pas changée, il faut la respecter.

R.S.F : **Dans tous les cas que faut-il attendre des systèmes de contrôles des conseils d'administrations, des assemblées générales et commissaires aux comptes ?**

M.A : Qu'ils jouent pleinement leurs rôles.

R.S.F : **Concernant les scandales financiers actuels au-delà des bilans des insuffisances dans la gouvernance du mécanisme financier et des contrôles, comment améliorer cette gouvernance et quelles sont les actions prioritaires.**

M.A : C'est difficile parce que, selon que l'on se place sur un environnement de pays développés et de pays sous développés. Dans les pays développés, il faut tout simplement améliorer les règles de contrôle. Dans les pays sous développés, il faut non seulement améliorer les règles de contrôle mais veuille à leur application.

R.S.F : **En termes d'actions prioritaires ?**

M.A : Il faut les deux.

R.S.F : **Comment voyez-vous la place des actionnaires au sein du gouvernement des entreprises ?**

M.A : Je crois les actionnaires dans notre contexte doivent être des hommes et femmes qui ont un niveau qui sachent lire et écrire qui ont un niveau qui leurs permettent de challenger les dirigeants en entreprise, de surveiller l'image de leur entreprise, c'est très important. Cela suppose aussi que ces derniers soient formés aussi à la gouvernance. Vous voyez on revient toujours sur le problème initial.

R.S.F : **Ça veut dire que si quelqu'un a de l'argent liquide et qu'il n'a pas été à l'école il ne peut pas être actionnaire ?**

M.A : Non ça veut dire qu'il ne suffit pas d'avoir de l'argent, il faut avoir de l'argent bien entendu mais suivre l'évolution de l'entreprise, se sentir impliquer dans la marche de l'entreprise, se préoccuper de l'image que projette cette entreprise, se soucier du caractère durable de l'entreprise. On ne peut pas le faire si on n'a pas le niveau.

R.S.F : **Et comment voyez-vous la place du salarié au sein du gouvernement des entreprises. Faut-il renforcer leur poids au sein du conseil d'administration via les administrateurs salariés plus nombreux ?**

- M.A :** Le problème n'est pas le nombre à mon avis, le problème c'est la qualité nécessaire dans les conseils d'administrations, qu'on trouve le moyen d'avoir au moins un représentant des salariés, c'est important, très important. Il n'y a pas d'entreprises sans salariés et il n'y a pas de salariés sans entreprises.
- R.S.F :** **Et que pouvez-vous dire sur l'indépendance des administrateurs au sein des conseils des entreprises Camerounaises et des commissaires aux comptes ?**
- M.A :** On en a déjà parlé. Certains sont en prison mais tous ne sont pas pourris.
- R.S.F :** **Et pour conclure que pouvez-vous nous dire dans notre contexte en matière de gouvernance au Cameroun ?**
- M.A :** Je peux le souhaiter très fortement que les moyens disponibles soient mis encore pour promouvoir la gouvernance, elle est capitale pour le développement, il faut trouver le moyen de promouvoir la gouvernance et je vous assure c'est un souci pour moi, où trouver les moyens, les organismes qui peuvent nous accompagner pour que si c'est nécessaire, le GICAM développe la gouvernance.
- R.S.F :** **Je me rappelle lors de notre dernière rencontre vous avez dit que le GICAM devait ouvrir une ligne budgétaire pour la promotion de la gouvernance. Qu'en est-il exactement ?**
- M.A :** Oui une ligne budgétaire a été ouverte mais celle-ci est très faible parce que le GICAM ne compte que sur ses propres ressources qui ne sont pas importantes et c'est pour ça que je dis qu'il faut qu'on mette les moyens disponibles pour pouvoir développer la gouvernance. Tout seul le GICAM ne pourra pas.

PROTOCOLE D'ENTRETIEN CHAMBRE DES COMPTES DU
07/07/2010 AU 04/08/2010.

S.F.R. : Pouvez-vous exhaustivement décrire la chambre des comptes ?- Organisation,- Objectif de la création,- Attributions et missions,- Partenaire dans la promotion de la gouvernance.

CDC : Pour la CDC, le CA n'est pas un organe de contrôle mais un organe de gestion. L'organe de contrôle est l'AG et le CAC. Selon OHADA, le pouvoir de gestion est confié au CA qui délègue une partie à la direction générale.

Le CC effectue le contrôle de dernier niveau des sociétés d'Etat.

1.a. Objectifs de la création CDC

La CDC est créée en 1996 après la révision constitutionnelle. L'année 1986 est marquée par la crise et l'apparition du PAS du FMI dont l'objectif était d'aider le Cameroun suite à une gestion inefficace des ressources. Il est donc impératif d'instaurer les méthodes de gestion éprouvées et efficaces. Les bailleurs de fonds ne faisant plus confiance aux structures existantes, il fallait cependant créer un autre organe ou reformer les hommes.

C'est ainsi que la CDC a vu le jour sous la pression des bailleurs de fonds pour des raisons de mauvaise gestion. Il convient de noter que cette création n'est pas une nouveauté car il y en a eu à l'époque fédérale ; seulement elle n'avait pas fonctionné.

La volonté de moderniser la gestion publique par la transparence et l'instauration de la responsabilité. La crise qui a sévi a contraint les Etats à changer de méthodes de gestion.

Le texte organique voit le jour en 2003 sous la pression des bailleurs de fonds, c'est 07 ans après sa création qu'elle fonctionne. Ce silence renvoie au choix politique. La CDC démarre effectivement 09 ans après car ce n'est que 02 ans plus tard que les responsables sont nommés.

1.b. Organisation

La CDC est structurée ainsi :

- 01 siège composé des magistrats et juges qui instruisent les comptes et contrôlent ; et placé sous l'autorité d'un Président.
- 01 parquet composé d'avocats généraux et placé sous l'autorité du Procureur général.

Au siège, on a un le président de la chambre, les président des sections, les conseillers maîtres et référendaires.

1.c. Partenaires/Intervenants

La CDC travaille en collaboration avec le PNG, CONSUPE, CONAC, ANIF, Cellule Lutte contre la Corruption dans les ministères et entreprises, les CAC et les inspections générales.

S.F.R. : Quelles sont les actions menées par la Chambre des Comptes en faveur de la promotion de la gouvernance des entreprises publique et parapublique ?

CDC : le contrôle des comptes participe déjà à la promotion de gouvernance. La CDC a une fonction similaire à celle des CAC. C'est un contrôle de régularité et de conformité à la loi ; est ce que les actes sont traduits en comptabilité de façon sincère, fiable et fidèle de la situation patrimoniale et financière ?

- Ü L'obligation de pousser les dirigeants à présenter les états financiers conformes participe de la promotion de la bonne gouvernance.
- Ü Les lois de 2003 et 2006 sur la cour suprême donne à la CDC la possibilité d'émettre son avis sur le projet de loi de règlement. La loi 2007/006 du 26/12/2007 portant régime financier de l'Etat est une copie de la loi organique de la loi de finance en France ; dont le but est d'améliorer le contrôle et l'exécution des finances publiques. L'innovation majeure est le contrôle de performance (03 E : Economique-Efficience-Efficacité-, auxquels on peut ajouter l'Environnement et Ethique). Le contrôle de performance n'est pas explicitement contenu dans la loi de 2003 de la CDC.
- Ü Par interprétation de la loi, la CDC est appelée à effectuer un contrôle de gestion et de performance.
- Ü Le référé de la CDC est une action forte en faveur de la gouvernance. Un référé est une correspondance adressée à une autorité pour relever des problèmes d'application de la loi ou des irrégularités constatées et attirer son attention. (Cf rapport 2007 et 2008).
- Ü Le rapport sur l'application de la loi de n° 99/016 du 22/12/1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic et des actes OHADA de décembre 2009 souligne que dans la pratique, les entreprises ne respectent pas les textes. Les textes organiques des entreprises n'intègrent pas la désignation des CAC. La plupart des entreprises publiques et parapubliques n'ont pas une organisation prévue par la loi car certains organes sociaux n'existent pas.
Le CAC est nommé par l'AGO selon les textes. La dépendance du CAC est liée à la relation de travail avec le DG. L'absence d'onction d'un CAC par l'Ag remet en cause son indépendance.
La mauvaise répartition du travail implique la mauvaise gouvernance ; c'est ainsi que la CDC veille au respect des lois et règlements.
Le présent rapport a permis de dénombrer des irrégularités dans les entreprises publiques et parapubliques en ce qui concerne les organes

sociaux chargés d'administrer la gestion de ces entreprises (constitution, organisation et fonctionnement).

ü La CDC organise des forums avec les dirigeants d'entreprise et les experts comptables afin de sensibiliser sur la bonne gouvernance.

Le 1^{er} forum était basé sur l'échange entre la CDC et les DG et PCA des entreprises publiques et parapubliques. La réticence à la production des comptes était au centre des débats traduisant de ce fait le problème de reddition des comptes. Cette réticence remet en cause la transparence. Au terme de cet échange, ce forum a eu un impact favorable sur la production des comptes. La seule contrainte devient la fiabilité et l'authenticité de ces comptes. La présentation matérielle des comptes est un réel problème.

D'une manière générale, se pose le problème d'interprétation de la loi par exemple le CA a le pouvoir de fixer les avantages, rémunération... mais dans le respect des textes en vigueur. Il est accordé des primes par le CA et cependant, il est inscrit « AUTRES » qui ne figurent pas dans les textes.

Le 2^{ème} forum avec les CAC : les problèmes soulevés portent sur la présentation matérielle et l'opinion formulée non motivée sur les états financiers.

S.F.R. : Quel bilan pouvez-vous faire au terme de ces actions ? Et quelles sont les difficultés rencontrées ?

CDC : Bilans : il est très tôt pour faire un bilan exhaustif.

Difficultés :

- insuffisance des ressources humaines, ce qui rendrait difficile l'atteinte des objectifs. La section 4 compte 05 magistrats pour contrôler une soixantaine d'entreprises du secteur public et parapublic, des concours financiers de l'Etat et des subventions. De 2004 à 2009, statistiquement, il ya $6 \times 60 = 360$ états financiers à contrôler par 05 magistrats ; l'effectif est disproportionné au volume de travail.
- ressources financières insuffisantes,
- qualité des ressources humaines pour les tâches effectuées ;
- Problème de reddition des comptes.

S.F.R. : Quel regard vous portez sur le mode de gouvernance des entreprises publiques, parapubliques voire privées ?

CDC : peu de respect des lois et règlements entraînant au passage la violation des lois dans la gestion des entreprises. Ceci n'est pas le fait des seuls DG mais aussi des pouvoirs publics. La gouvernance ne suit pas l'évolution de l'environnement économique et les pouvoirs publics ne sont pas à la page c'est-à-dire ne mettent pas les textes à jour.

- La loi de 99 est dépassée car conçue pour la privatisation et les ajustements structurels. Les dispositions cadrent avec le droit OHADA mais les sociétés ont des statuts anciens.

- Les pouvoirs publics ne facilitent pas les choses dans la mise en place des mécanismes de gouvernance. Ce qui explique les actes contraires aux intérêts sociaux.
- Le toilettage des textes peuvent contribuer à améliorer la gouvernance ;
- L'inquiétude des CAC par les tribunaux leur conduira à mieux faire leur travail en toute indépendance ;

S.F.R. : Quelle analyse faites-vous du conseil d'administration et de l'assemblée générale des actionnaires des entreprises publiques et parapubliques en termes de composition et de fonctionnement ?

CDC : Généralement, les réserves de certains administrateurs ne sont pas mentionnées dans les rapports du CA. L'ambiance est délétère et ne favorise pas une évaluation sérieuse de l'activité des DG. L'incompétence des administrateurs et la manipulation des PCA nuisent à la compétence des autres administrateurs désireux de faire un bon travail.

Les CA sont des boîtes enregistreuses des décisions prises par la direction générale. L'arrêt de certains DG conduit les autres à plus de sérieux dans leur rôle.

Il est à titre recommandé de nommer les administrateurs compétents qui seront tenus responsables par la suite ; éviter le clientélisme et le népotisme qui ne favorisent pas l'utilisation rationnelle des ressources humaines.

S.F.R. : L'application simultanée du droit OHADA des sociétés commerciales et de la loi de 99 portant organisation des entreprises publiques, parapubliques et économies mixtes peut constituer une source de conflit et partant de dédouanement à la pratique de la bonne gouvernance ?

CDC : L'étude comparée OHADA et loi de 99 ne soulève aucune antinomie. Concernant l'OHADA, les articles 704, 707 et 708 ne sont pas clairs et laissent la possibilité d'exercer au-delà de six exercices. En somme il n'y a pas de conflit entre les deux textes.

L'existence juridique n'est pas souvent vérifiée. Sur ce, la loi de 99 doit être revue pour s'adapter au contexte international. Les éléments à préciser selon la CC concernent la nature des entreprises et le seuil de détention du capital afin d'éviter toute confusion dans les catégories d'entreprise relevant soit de l'économie mixte, soit publique ou encore parapublique.

S.F.R. : Les rapports de la Chambre des Comptes relèvent très souvent les problèmes liés au non respect des textes de la part des dirigeants (non renouvellement des organes de direction, le non respect des mandats, les procès-verbaux des conseils d'administration mal tenus...) ; qu'est ce qui peut selon vous expliquer ce comportement de l'équipe dirigeante ?

CDC : Le non renouvellement des mandats des DG n'est pas le problème de l'équipe dirigeante mais plutôt de ceux qui les nomment. Le cas de la SNH est une parfaite illustration du non respect de la réglementation. Donc nous pouvons encore conclure que c'est un problème de système.

S.F.R. : Que pouvez-vous dire sur l'indépendance des administrateurs au sein des conseils d'administration ?

CDC : L'indépendance tient au mode de rémunération et de désignation. Les enveloppes servies aux administrateurs en CA sont au-delà des seuils prescrits par la loi, remettant en cause leur indépendance. Les environnements économique et socio-politique sont des facteurs explicatifs de ce comportement. La sollicitation des avantages extra pousse à l'administrateur à ne pas être indépendant.

S.F.R. : Le rapport de la Chambre des comptes fait remarquer qu'aucun commissaire aux comptes nommé n'a achevé son mandat dans les sociétés contrôlées (au plus 2 ans). Qu'est ce qui peut expliquer cette situation ?

CDC : Concernant les CAC, la règle est le dépassement du mandat.

S.F.R. : Selon vous, dans les affaires CFC, SIC, CNIC, SCDP, PAD, etc., doit-on incriminer le système ou la personne des dirigeants ?

CDC : C'est une question d'opinion. Au niveau de la CDC, on regarde le fonctionnement de la structure avant de conclure. Tous les DG de ces sociétés sont accusés de détournements publics et les réserves sont émises sur la qualité des ressources financières. Est-ce que les ressources ou fonds d'une société SA sont des fonds publics ? On pourrait aussi parler d'abus sociaux qui impliquent les fautes de gestion.

Si la faute est de gestion, alors le dirigeant est incriminé. Est-ce que la réglementation ne favorise-t-elle pas ce comportement ? Oui parce que dans le fonctionnement des organes sociaux, le DG peut avoir la peau d'un administrateur, l'inverse n'est pas vrai ; la procédure de nomination est un frein, les CAC sont inféodés à la direction générale. Tout ceci remet en cause l'indépendance, favorise les errements constatés.

ANNEXE N° 2.3

PROTOCOLE D'ENTRETIEN DU 21 09 2008 AVEC MONSIEUR BAMALABO PIERRE CADRE FINANCIER ECAM PLACAGE MBALMAYO

S.F.R. : *Votre CA a-t-il établi par écrit son propre mandat en dehors des prescriptions de la loi ?*

B.P. : Le statut prévoit le mandat des administrateurs, il n'existe pas de règlement intérieur du CA

S.F.R. : *Existe-il dans votre entreprise un comité de gouvernance d'entreprise ? si oui quel est son rôle ?*

B.P. : oui, il est composé de deux personnes dont le rôle est revoir le manuel de procédure, veiller à son application et rendre compte au DG.

S.F.R. : *Votre CA a-t-il rédigé une charte des attentes ou un autre document décrivant le rôle et l'apport attendu des administrateurs ?*

B.P. : Non, c'est le statut qui définit le rôle du CA ainsi que celui des administrateurs.

S.F.R. : *Les administrateurs qui siègent au CA sont-ils des spécialistes dans le domaine d'activité de l'entreprise ?*

B.P. : seuls les administrateurs représentant les intérêts privés sont des spécialistes et ceux représentant l'intérêt public sont des non spécialistes. 4 sur 9 administrateurs sont des non spécialistes.

S.F.R. : *Existe-il dans votre entreprise un code de conduite et d'éthique du CA ?*

B.P. : non, jamais entendu parler.

S.F.R. : *Existe-t-il une politique de détermination de la rémunération des dirigeants ?*

B.P. : Non, le salaire se négocie lors de la conclusion du contrat et ne dépend pas de la performance. Dans sa composition, il existe une partie fixe et une autre variable.

S.F.R. : *Existe-il un comité de rémunération ? Quel est son rôle ?*

B.P. : Non. Les salaires sont arrêtés d'avance par le CA pour les expatriés.

S.F.R. : *Les salariés sont-ils actionnaires de la société ? Si oui quelle est la part de capital détenue ?*

B.P. : Non et les salariés n'assistent pas au CA

S.F.R. : *Le droit des actionnaires minoritaires sont-ils réellement respectés dans votre société ?*

B.P. : oui, on note une absence de minorité de blocage, les points de vue sont convergeant traduisant ainsi l'entente entre certains actionnaires. En cas de modification du capital, les actionnaires restent dans leurs proportions respectives.

S.F.R. : *Quelles sont les activités du comité d'audit ?*

B.P. : Il n'existe pas de comité d'audit au sein de la société. En cas de besoin, la société sollicite l'expertise d'un auditeur externe.

S.F.R. : *Votre CA a-t-il consigné par écrit le processus d'audit afin de garantir la pertinence et la fiabilité des rapports financiers ?*

B.P. : Le processus d'audit se fait au cas par cas, mais on dira que non.

S.F.R. : *Quels sont les modes de contrôle qu'on retrouve dans votre entreprise ?*

B.P. : il n'existe pas de service de contrôle de gestion. Les raisons de son inexistence tiennent d'abord du fait que l'activité est bien connue de tous les administrateurs, et ensuite les problèmes financiers que connaît l'entreprise. En somme, la restructuration de 2002 et la spécialisation de la société sont d'autres raisons de la suppression de cette fonction. Cependant, il convient de souligner que le contrôle est informel et ne nécessitant pas une procédure bien consignée.

S.F.R. : *Existe-il une politique de recrutement des dirigeants ?*

B.P. : Le principe du pacte d'actionnaires guide le recrutement et ceci se fait sur la base de la cooptation pour les associés d'intérêt privé. La démarche suivie pour le recrutement des dirigeants et administrateurs reste la cooptation.

S.F.R. : *Le PCA informe-t-il les actionnaires sur les grandes lignes de rémunération ?*

B.P. : Oui selon la loi et cela est fait par le CAC. Il revient au DG d'établir la short liste à présenter au CA pour avis afin de transmettre à l'AG pour entériner.

S.F.R. : *Votre société a-t-elle limité le nombre de mandats de ses dirigeants et administrateurs ?*

B.P. : Non, le nombre de mandat est illimité car renouvelable à l'infini. La durée d'un mandat est de 6 ans.

S.F.R. : *La banque intervient-elle dans votre gestion en cas d'octroi de crédit ? Si oui quelles sont ses principales recommandations ?*

B.P. : Non, car les crédits sont subordonnés par des gages et des garanties.

PROTOCOLE D'ENTRETIEN CONSUPE

S.F.R. : Pouvez-vous exhaustivement décrire le Contrôle Supérieur de l'Etat ?- Organisation- Objectif de la création- Attributions et missions- Partenaire dans la promotion de la gouvernance.

CC1. : Selon le décret n°2005/374 du 11 octobre 2005 portant organisation des Services du Contrôle Supérieur de l'Etat, le CONSUPE est un service de la Présidence de la République, placé sous l'autorité du Ministre Délégué, organe exécutif. C'est l'Institution Supérieure de Contrôle (ISC) des finances publiques du Cameroun, elle a une compétence générale. Composé du personnel technique et administratif, le CONSUPE a pour principal objectif la lutte contre les atteintes à la fortune publique.

Il est chargé de :

- Ø La vérification et du contrôle au niveau le plus élevé des services publics, établissements publics, des entreprises publiques et parapubliques ... sur le plan administratif, financier et stratégique ;
- Ø concourir à la sanction des ordonnateurs et gestionnaires de crédits ;
- Ø d'émettre des avis sur les textes législatifs à caractère réglementaire ;
- Ø d'apporter un avis technique, méthodique et pédagogique en matière de contrôle et de vérification de la gestion de la fortune publique aux organes d'audit interne des administrations publiques et parapubliques ;
- Ø d'exploiter les rapports des autres structures de contrôle.

Les vérificateurs du CONSUPE (Inspecteurs d'Etat et Contrôleurs d'Etat) disposent d'une commission d'emploi signée du Président de la République.

Les résultats des travaux d'investigation donnent lieu à la production des rapports qui valent jusqu'à inscription de faux, qui sont adressés au Président de la République.

Ces rapports peuvent donner lieu à la traduction des gestionnaires devant le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF) et peuvent aboutir, s'il y a eu atteinte à la fortune publique, à des sanctions pécuniaires, et éventuellement disciplinaires ou pénales.

Les autres partenaires dans la promotion de la Gouvernance sont les suivants (voir document en annexe sur les particularités du CONSUPE par

Rapport aux autres institutions de lutte contre les atteintes à la fortune publique) :

- Ø *la Chambre des Comptes ;*
- Ø *la Commission Nationale Anti - Corruption (CONAC) ;*
- Ø *l'Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF).*

CC2. : idem

S.F.R. : Quelles sont les actions menées par le Contrôle Supérieur de l'Etat en faveur de la promotion de la gouvernance des entreprises publique et parapublique ?

CC1. : *Les actions menées par le CONSUPE en faveur de la promotion de la gouvernance des entreprises publique et parapublique sont prometteuses, à travers les missions de contrôle et de vérification effectuées dans ces structures. Il y a une prise de conscience des gestionnaires de ces structures, quant au respect des lois et règlements régissant les entreprises du secteur public et parapublic.*

CC2. : ras

S.F.R. : Quel bilan pouvez-vous faire au terme de ces actions ? Et quelles sont les difficultés rencontrées ?

CC1. : *Le CONSUPE dispose en son sein d'une Division des Inspections et de Contrôle des Etablissements Publics Administratifs et des Entreprises du Secteur Public et Parapublic qui est chargée :*

- Ø de la mise en œuvre, de l'exécution et de la supervision générale des missions mobiles d'audit et de vérification dans ces structures ;*
- Ø de l'effectivité des contrôles de tutelle technique et de tutelle financière ;*
- Ø du contrôle et de la vérification des liquidations et privatisations ;*
- Ø de l'évaluation des activités des structures de contrôle interne ;*
- Ø du suivi de l'action des commissaires aux comptes ;*
- Ø de la tenue de la documentation technique et du fichier.*

Les difficultés rencontrées sont liées à l'indélicatesse de certains gestionnaires de ces structures qui ne respectent pas les textes, la faiblesse et quelques fois l'inexistence des structures de contrôle interne, l'incompétence de certains commissaires aux comptes, etc..

CC2. : ras

S.F.R. : Quel regard vous portez sur le mode de gouvernance des entreprises publiques, parapubliques voire privées ?

CC1. Le mode de gouvernance des entreprises publiques, parapubliques voire privée. Il s'agit ici de voir la gestion, la supervision et le contrôle du respect de la réglementation en matière de bonne gouvernance des entreprises du secteur public et parapublic au Cameroun. Il faut tout d'abord relever quelques cas d'incompatibilités des fonctions d'administrateur, du Président du Conseil d'Administration avec les fonctions de membres du Gouvernement ou assimilé, de parlementaires, de Directeur Général, ou de Directeur Général Adjoint des Etablissements Publics Administratifs et des Entreprises du secteur Public et Parapublic, énumérées aux articles 19, 20 et 21 de la loi n°99/16 du 22 décembre 1999 portant Statut Général des Etablissements Publics et des Entreprises du Secteur Public et Parapublic. Aussi, la responsabilité pénale des personnes morales devrait être envisagée en marge de la responsabilité sociale des dirigeants.

La gouvernance dans les Entreprises publiques est influencée par l'immixtion du politique dans la désignation des administrateurs, l'absence de motivation du personnel, l'obsolescence des textes, les effectifs pléthoriques dans les entreprises publiques.

Les indicateurs de mauvaise gouvernance sont perceptibles dans les entreprises privées, ce sont entre autre la fraude douanière et fiscale, le non respect des procédures, le non respect des règles d'hygiène et de salubrité et la corruption.

CC2. : La gouvernance des entreprises publiques et parapubliques voire privées ne repose pas sur une logique de responsabilisation des dirigeants à la performance, au service du citoyen, de l'utilisateur, du client. Autrement dit, il n'existe pas toujours de la part de ces dirigeants un souci de gérer de façon optimale les entreprises dont ils ont la charge.

S.F.R. : Quelle analyse faites-vous du conseil d'administration et de l'assemblée générale des actionnaires des entreprises publiques et parapubliques en termes de composition et de fonctionnement ?

CC1. : Selon la loi de 99 sus-citée, le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires des entreprises publiques et parapubliques sont constitués d'une tutelle technique et financière. Par contre, le problème se situe au niveau du fonctionnement ou la limitation des mandats prescrits par la loi de 99 n'est pas appliquée à la plupart des responsables des EPP.

CC2. : Ces instances sont généralement constituées de personnes qui cumulent des fonctions soit publiques soit privées. Bien plus, pour la plupart, elles ne se réunissent que pour la forme, question de se conformer selon les cas aux statuts de l'entreprise ou à la réglementation en la matière et le cas échéant toucher les fortes indemnités liées à la tenue de ces réunions.

S.F.R. : Que pouvez-vous nous dire sur la relation entre PCA et DG en distinguant selon les cas les entreprises publiques, parapubliques, économie mixte et privée ? D'après vous, peut-on qualifier nos conseils d'administration de chambre d'enregistrement ? Pourquoi ?

CC1. : Dans presque toutes ces entreprises, le DG est secrétaire du Conseil d'Administration, il est sous la tutelle du PCA, instance supérieure. Le DG est chargé d'appliquer les instructions du Conseil d'Administration.

Oui, parce que le CA prend des décisions et des résolutions au vu du compte administratif et de gestion, mais il ne veille pas à l'application de ces résolutions, qui pour la plupart ne sont pas mises en exécution. En effet, à l'analyse de la gouvernance de ces entreprises, et en dépit des résolutions du CA, ainsi que du compte de gestion de ces structures, l'on relève des irrégularités dans leur fonctionnement, ce qui nous amène à conclure au mauvais fonctionnement des CA qui peut s'expliquer par le laxisme, le conflit d'intérêt, le système d'information insuffisant ...

CC2. : *En procédant effectivement à cette distinction, il faut dire que dans les entreprises publiques et parapubliques, contrairement aux entreprises d'économie mixte et privées, ces instances apparaissent de plus en plus comme des chambres d'enregistrement dans la mesure où elles se contentent simplement de délivrer des quitus de gestion aux dirigeants sans au préalable effectuer un véritable travail d'évaluation et d'orientation des entreprises concernées.*

S.F.R. : **Que pouvez-vous nous dire sur le processus de recrutement des dirigeants, administrateurs et commissaires aux comptes ? Ce processus peut-il garantir l'efficacité de ces derniers ?**

CC1. : Les dirigeants et les administrateurs sont nommés par décret présidentiel pour les uns et par arrêté ministériel pour les autres. Pour les commissaires aux comptes, leur mode de recrutement est prévu par les textes organiques du CA, et sur appel d'offre.

Oui et non

Oui, s'il y a eu respect de la spécialisation et du profil approprié dans ces nominations pour les premiers et s'il y a eu respect des procédures d'appel d'offre pour les autres.

Non, si ces nominations ne prennent pas en compte tous les éléments sus cités, mais aussi si les responsables nommés membres du CA n'ont pas le profil et les compétences pour représenter leur entité dans les CA.

CC2. : *Si l'on part du principe que la plupart des dirigeants de ces entreprises sont nommées par le Président de la République et non par le Conseil d'Administration, on arrive aisément à la conclusion selon laquelle ce mode de désignation actuel des dirigeants n'est pas compatible avec une gestion efficace de ces entreprises, et ce pour la simple et bonne raison qu'il ne s'agit ni plus ni moins là que d'un emploi managérial et donc par nature lié à une procédure de nomination distincte impliquant une analyse des objectifs et moyens et avec, à ce moment-là des mécanismes d'évaluation, de responsabilité et de rémunération.*

S.F.R. : **Peut-on parler de la responsabilité collégiale du conseil d'administration dans nos sociétés publiques, parapubliques et privées ?**

CC1. : Si l'on s'en tient à la loi de 99, on peut répondre par l'affirmative, car les dispositions de ce texte stipulent que les résolutions du CA sont prises par les 2/3 des membres du CA.

CC2. : *On ne saurait parler de responsabilité collégiale du Conseil d'administration dans ces sociétés dans la mesure où seul le Président dudit*

Conseil engage sa responsabilité lorsque le Conseil d'administration est mis en cause devant les instances compétentes.

S.F.R. : Qu'est ce qui expliquer l'arrestation des seuls DG et PCA et non l'ensemble des administrateurs ayant donné quitus de gestion au DG durant les périodes incriminées ?

CC1. : Au regard de l'article 1 de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des Ordonnateurs, Gestionnaires et Gérants de crédits publics et des entreprises d'Etat telle que modifiée par la loi n°76/4 du 8 juillet 1976, le DG et le PCA sont les principaux ordonnateurs et par conséquent sont les seuls à se rendre coupable des irrégularités éventuelles.

Il faut néanmoins rappeler ici que le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière a initié un projet de loi modifiant quelques dispositions de la loi de 74, dans laquelle il est prévu d'élargir cette responsabilité à tous les membres du CA.

CC2. : *Cette occurrence pourrait s'expliquer compte tenu des prérogatives que la loi accorde au PCA et surtout des obligations qui sont attachées à sa qualité ; en effet, en contrepartie des avantages en nature et financiers dont il bénéficie, il est astreint à trois types d'obligation dont :*

- *convoquer et présider les réunions du Conseil d'administration et les administrations générales d'actionnaires ;*
- *veiller à ce que le Conseil d'administration assure le contrôle de la gestion de la société ;*
- *opérer, à toute époque de l'année, les vérifications qu'il juge opportunes, en effectuant notamment un contrôle interne de la gestion de la société.*

S.F.R. : Que pouvez-vous dire sur l'indépendance des administrateurs au sein des conseils d'administration ?

CC1. : le fait pour ces administrateurs d'être nommés par décret présidentiel leur confère déjà de fait une indépendance par rapport à ces entreprises, en plus il n'y a pas d'interférence dans la mesure où ces derniers appartiennent à d'autres administrations. Ceci pourra garantir le suivi et le contrôle des résolutions prises par le CA.

CC2. : *Il convient de relativiser cette indépendance, tant il est vrai que les décisions du Conseil d'administration ne sont prises qu'à la majorité des membres présents ou représentés.*

S.F.R. : Selon vous, dans les affaires CFC, SIC, CNIC, SCDP, PAD, etc., doit-on incriminer le système ou la personne des dirigeants ?

CC1. : Dans toutes ces affaires, il faut d'abord incriminer le système, parce que dans la gestion managériale, il faut asseoir un contrôle permanent et suivi, il faut revoir les règles de gestion, il faut combler certains manquements, il faut appliquer les lois qui sont parfois désuètes, il faut voir les postes pourvu et non pourvu ... Il faut par la suite incriminer la personne qui est responsable des actes qu'il pose selon la loi. (Voir loi de 74).

CC2. : *On ne doit épargner ni le système ni la personne des dirigeants dans ces affaires. Car ces dirigeants, parce que mal intentionnés dès le départ, ne 'ont fait qu'exploiter les failles du cadre de gestion de ces structures à savoir entre autres les lois et règlements, les politiques du gouvernement et de ces organismes, les valeurs, la structure et responsabilités, les pouvoirs dévolues à ces dirigeants et le cadre de contrôle de ces prérogatives.*

S.F.R. : **Selon vous, qu'est ce qui explique les défaillances des mécanismes de contrôle à l'origine des scandales financiers connus dans certaines entreprises durant ces dernières années ?**

CC1. : *On peut citer :*

- Ø la confusion des rôles et l'opacité des transactions ;
- Ø le déséquilibre entre l'autorité et la responsabilité des administrateurs des entreprises publiques et parapubliques ;
- Ø le manque d'éthique et de déontologie inhérent à la qualité d'un bon administrateur ;
- Ø l'absence de la culture de la responsabilité qui incombe aux administrateurs de rendre compte et d'assumer le cas échéant des fautes résultantes de leur gestion ;
- Ø les incompatibilités des fonctions ;
- Ø l'immixtion du politique dans la désignation des administrateurs ; le non respect des procédures ; la symétrie de l'information ;
- Ø l'insuffisance et le manque de contrôle systématique ; les conflits d'intérêt...

CC2. : Dans le domaine du contrôle interne, ces défaillances reposent essentiellement dans la relative valeur éthique et intrinsèque des acteurs impliquées (commissaires aux comptes, conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires), lesquels sont le plus souvent choisis sur des modes de désignation assis sur la subjectivité et non transparents ;

Au niveau du contrôle externe qu'assure le Contrôle Supérieur de l'Etat, on note d'une part la rareté des missions de contrôle ou leur irrégularité dans la plupart de ces sociétés. D'autre part, on peut déplorer le fait que cette instance privilégie les contrôles de régularité et de conformité alors que l'audit de performance et l'évaluation des politiques et programmes ne sont pas monnaie courante.

S.F.R. : **Quelles sont les principales fautes de gestion commises par ces dirigeants ?**

CC1. : les principales fautes de gestion commises par ces dirigeants sont prévues par les articles 3 et 6 de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des Ordonnateurs, Gestionnaires et Gérants de crédits publics et des entreprises d'État telle que modifiée par

la loi n°76/4 du 8 juillet 1976. Pour ce qui est des entreprises d'Etat, l'article 6 de la loi sus citée précise qu'il s'agit de :

- Ø la violation des statuts ou du règlement intérieur de l'Etablissement ;
- Ø le dépassement des crédits arrêtés par l'organe statutaire compétent ;
- Ø l'engagement de dépenses non visées par cet organe ;
- Ø le recrutement d'un agent en infraction à la réglementation du travail en vigueur ;
- Ø l'engagement délibéré de l'entreprise dans les opérations manifestement ruineuses ou en disproportion avec ses moyens financiers ;
- Ø la tenue irrégulière ou l'absence de comptabilité ;
- Ø les marchés passés sans appel d'offre à la concurrence ou conclusion avec des tiers ou entreprises qui frisent la déconfiture ou avec des sociétés en période suspecte de faillite ou de liquidation judiciaire ;
- Ø l'utilisation à des fins personnelles des agents ou des biens de l'entreprise considérée, lorsque ces avantages n'ont pas été accordés par les lois, règlements et statuts.

CC2. : *Il convient de distinguer les fautes de gestion sans incidence financière évaluable, de celles avec incidence financière évaluable. Au nombre des premières, on peut retenir entre autres :*

- *l'inexistence d'un organigramme, d'un statut du personnel et d'un manuel de procédures ;*
- *la faiblesse du système de contrôle interne ;*
- *Les recrutements du personnel employé obéissant à des critères peu objectifs ;*
- *L'avancement et le reclassement arbitraire et complaisant du personnel ;*
- *Le dépassement non autorisé de crédits de fonctionnement et/ou d'investissement. Parmi les secondes, on peut citer les irrégularités ci-après :*
 - *L'engagement de la société dans des opérations manifestement ruineuses ;*
 - *L'utilisation à des fins personnelles des agents et des biens de la société lorsque ces avantages n'ont pas été accordés par les lois et règlements ;*
 - *L'engagement des dépenses sans pièces justificatives suffisantes ;*
 - *la certification et la liquidation des dépenses sans exécution des travaux, de la prestation des services ou de la fourniture des biens ;*
 - *la modification irrégulière de l'affectation des crédits.*

S.F.R. : Dans ces circonstances, que faut-il faire pour améliorer la situation quant à l'efficacité des organes de contrôle que sont le conseil d'administration, l'assemblée générale des actionnaires et le commissaire aux comptes ?

CC1. : *il faut prendre des résolutions fortes suivantes :*

- Ø intensifier les contrôles ;*
- Ø le CA doit veiller à la régularité des rapports des contrôles internes, à l'application des résolutions prises, prendre en compte les corrections des dysfonctionnements dans les rapports des contrôles internes, les implémenter et les internaliser;*
- Ø prôner l'alternance des dirigeants ;*
- Ø intensifier l'exploitation des dossiers permanents ;*
- Ø publier les rapports du CA ;*
- Ø publier les sanctions prises par le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière à l'endroit de ces dirigeants.*

CC2. : *- rendre objectives et transparentes les modalités ou les conditions de nomination et de sorties dans ces différentes fonctions ;*

- instituer un système de contrôle permanent avec l'opérationnalisation du contrôle du Conseil d'administration et de l'assemblée générale des actionnaires ;*
- rattacher le commissariat aux comptes au conseil d'administration, lequel doit avoir des possibilités de contrôle efficace afin de mieux remplir la mission qui lui a été confiée grâce notamment à la mise en place d'un système d'information intégré entre ces structures de contrôle ;*

-renforcement des capacités techniques des acteurs par un recyclage et perfectionnement permanents en matière de contrôle.

S.F.R. : Les scandales financiers actuels se justifient par des insuffisances des mécanismes de contrôle. Quelle peut-être la contribution du CONSUPE à l'amélioration du contrôle des entreprises ?

CC1. :

- Ø demander au gouvernement d'accélérer le processus d'adoption de la loi anti corruption gage de l'internalisation de la Convention des Nations Unies contre la Corruption dûment ratifiée ;*
- Ø redynamiser les activités du Comité de pilotage du Programme National de Gouvernance afin de rendre son fonctionnement régulier ;*
- Ø intégrer les organismes de protection de la Fortune Publique dans le contrôle de légalité et le respect des obligations contenues dans les cahiers de charge des entreprises ;*

- Ø vulgariser l'Acte Uniforme OHADA sur les Groupements d'Intérêt Economique (GIE) ;
- Ø élargir l'assiette de poursuite de la lutte contre la corruption pour renforcer la gouvernance d'entreprise par la consécration du principe de la responsabilité pénale des entreprises d'Etats ;
- Ø renverser la charge de la preuve par la présomption simple pour qu'elle n'incombe pas qu'au suspect ;
- Ø accélérer le processus d'harmonisation des textes régissant les Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) pour qu'elles se conforment aux dispositions de l'Acte Uniforme OHADA ;
- Ø institutionnaliser les structures de contrôle interne dans les entreprises publiques et parapubliques.

CC2. : former des liens systémiques entre le CONSUPE et les organes de contrôle de ces entreprises, de nature à permettre une communication dans les deux sens assurant l'impulsion, l'échange d'informations, de rapports de synthèse, de guides, de formations, etc.

S.F.R. :Pour conclure sur l'état de la gouvernance des entreprises publiques au Cameroun.

CC1. : Pour conclure, on peut dire que la gouvernance des entreprises publiques au Cameroun se porte mal pour les raisons suivantes :

- Ø la longévité des dirigeants à leur poste de travail ;
- Ø la caducité des textes régissant ces entreprises ;
- Ø le manque de spécialisation et de profil dans les nominations ;
- Ø le non respect des règles d'éthique et de déontologie par les dirigeants...

ANNEXE 2.5 :

D'ENTRETIEN AVEC N.H CONSEILLER MAITRE CDC DU 09/07/2010

S.F.R. : Quel regard vous portez sur le mode de gouvernance des entreprises publiques, parapubliques voire privées ?

H.N. : Aucun parce que les entreprises publiques ne répondent pas aux normes d'efficience et d'efficacité économique. La nomination des DG s'apparente aux récompenses (réseaux, secte, favoritisme, tribalisme...), bref à une situation de rente. Le recrutement du personnel suit la même logique.

S.F.R. : Quelle analyse faites-vous du conseil d'administration et de l'assemblée générale des actionnaires des entreprises publiques et parapubliques en termes de composition et de fonctionnement ?

H.N. : les hommes ne sont pas choisis pour leur compétence, la nomination s'apparente aux rentes qu'on accorde. Le CA est intéressé par les avantages accompagnant la nomination. Les administrateurs donnent tous les pouvoirs au DG et se contentent des avantages qui ne sont pas accordés par la loi. Les avantages sont définis par la loi de 1987 ; Chaque administrateur tire avantage de la société en termes de positionnement, des marchés publics, sans se soucier de la bonne gestion de l'entreprise.

S.F.R. : L'application simultanée du droit OHADA des sociétés commerciales et de la loi de 99 portant organisation des entreprises publiques, parapubliques et économies mixtes peut constituer une source de conflit et partant de dédouanement à la pratique de la bonne gouvernance ?

H.N. : - pas d'antinomie entre les deux textes.

S.F.R. : Les rapports de la Chambre des Comptes relèvent très souvent les problèmes liés au non respect des textes de la part des dirigeants (non renouvellement des organes de direction, le non respect des mandats, les procès-verbaux des conseils d'administration mal tenus...) ; qu'est ce qui peut selon vous expliquer ce comportement de l'équipe dirigeante ?

H.N. : - Les administrateurs ne sont pas intéressés par la performance de l'entreprise car leur souci majeur reste l'avantage qu'il compte tirer de l'entreprise. Les documents du CA ne sont pas remis à temps. Les avantages extra sollicités des DG ne les contraignent plus à lire ce que ce dernier écrit. Les administrateurs vont au conseil sollicités le recrutement des membres de leur famille.

L'établissement des PV est envoyé 15 jours au moins aux administrateurs qui ne lisent pas. Des dispositions sont violées pour leur accorder des avantages. Sur ce point, à titre d'illustration, il faut observer l'évolution des textes sur la rémunération et avantages pour

comprendre que la gouvernance est laissée à l'abandon. Textes parus en 1987, il a fallu attendre 12 ans pour voir sortir des fonds bâtisses la loi de 1999. Jusqu'à nos jours, plus aucun texte n'est publié en matière de gouvernance. Cette situation tend à confirmer le manque de volonté des pouvoirs publics.

S.F.R. : Que pouvez-vous dire sur l'indépendance des administrateurs au sein des conseils d'administration ?

H.N. : - Ceux qui veulent travailler sont mis en minorité, c'est la cupidité qui anime les comportements.

S.F.R. : Selon vous, dans les affaires CFC, SIC, CNIC, SCDP, PAD, etc., doit-on incriminer le système ou la personne des dirigeants ?

H.N. : - Incriminer les deux parce que les DG sont intelligents et savent distinguer le bien du mal. Le DG met sur pied un système qui l'arrange ; surtout que la responsabilité est personnelle. On adopte une loi sans texte d'application par exemple. Les DG volent pour qui ? Pour ceux qui l'ont nommé, le parti ou pour lui-même. Une confusion est expressément créée pour tirer profit de l'entreprise.

S.F.R. : Quelles sont les principales fautes de gestion commises par ces dirigeants ?

H.N. : - Délits reprochés :

- Violation de la loi parce que les DG veulent tirer profit de l'entreprise ;
- Besoin d'enrichissement au détriment de l'entreprise ;
- Avantages induits
- Sociétés écran : le Dg est prestataire de service dans la société qu'il gère.

Les Dg sont intellectuellement malhonnêtes ; il faut à ce titre tenir compte de l'évolution de l'environnement. Tous les DG sont des membres du parti au pouvoir ou désignés personnalités ressources.

ANNEXES 3 : QUESTIONNAIRE

I- IDENTITE DE L'ENTREPRISE

I.1- a) Entreprise para publique

Capital public 1

Economie mixte 1

b) Entreprise ouverte 1

c) Entreprise familiale 1

d) Filiale d'Entreprise multinationale 1

Ville

Date de création

I.2- Secteur 1 industrie 1 Commerce/Distribution

1 Service 1 Banque/Assurance

1 Autre à préciser

I.3- Taille : 1 moins de 100 salariés 1 de 100 à 250 salariés

1 de 250 à 500 salariés 1 de 500 à 1000 salariés

1 plus de 1000 salariés.

II- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

II.1- Ancienneté du DG dans la fonction

Moins de 5 ans 1 5 – 10 ans 1 10 - 15 ans 1 + de 15 ans 1

II.2- Selon vous qu'est ce qui explique cette relative longévité ?

- Bonne performance 1

- Meilleure pratique de la gouvernance 1

- Défaillance des organes de contrôle 1

- Détention du capital 1

- Recours à des réseaux relationnels personnels 1

- Autres(précisez) 1

.....

.....

II.3- Qu'est ce qui a été à l'origine du départ de l'ancien DG ?

1 Retraite	1 Faible résultat	1 Fin de mandat
1 Démission	1 Décès	
1		autres

(précisez.....)

II.4- Le DG a déjà eu à travailler pour le compte de la société avant d'être promu ?

1 Oui 1 Non

II.5- Si oui, quel est le nombre d'années passées à l'intérieur de la société par le DG avant sa nomination ans.

II.6- Le DG participe-t-il réellement à la nomination des membres du Conseil d'Administration (CA) ?

1 Parfois 1 Assez souvent 1 Pas du tout

II.7- Certains administrateurs des sociétés où le DG et le PCA participent au CA sont-ils aussi administrateurs dans votre société ?

1 oui 1 non

II.8- Quelle est la tranche d'âge du DG : (25-35) 1

(35-45) 1

(45-55) 1

+55ans 1

II.9- La société a-t-elle établi une politique d'information des administrateurs ?

1 oui 1 non

II.10- Dans l'affirmative cette politique a-t-elle été recommandée par le CA ?

1 oui 1 non

II.11- Le DG a-t-il développé de nouvelles activités depuis sa nomination à la tête de la société ?

1 oui 1 non

II.12- Si oui, quel est :

- le nombre

- Le pourcentage par rapport au chiffre d'affaires total%

II.13- La décision de création d'une nouvelle activité a-t-elle été soumise au C.A :

1 oui

1 non

Commentaires sur la structure d'organisation :

.....
...
.....
...

III- GEOGRAPHIE DU CAPITAL

III.1- Quel est le pourcentage de capital représenté par :

- Les administrateurs / dirigeants..... %
- Les investisseur institutionnels%
- Les particuliers%
- Etat et organisme public..... %
- Autres..... %

III.2- Quel est le pourcentage de capital détenu par les cinq premiers actionnaires :

- 1^{er} actionnaire %
- 2^{ème} actionnaire%
- 3^{ème} actionnaire %
- 4^{ème} actionnaire %
- 5^{ème} actionnaire %

Commentaires sur la géographie du capital :

.....
...
.....
...

IV- ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (C.A)

IV.1- De combien d'administrateurs statutaires dispose votre conseil d'administration ?

Nature	Effectif
Administrateurs actionnaires	
Administrateurs indépendants*	
Investisseurs institutionnels	
Administrateurs salariés	
Total des administrateurs	

* Administrateur n'entretenant aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société/groupe/direction qui puisse compromettre l'exercice de la liberté de jugement.

IV.2- Disposez-vous d'administrateurs ayant une forte sensibilité aux pays étrangers** au sein de votre CA ?

1 oui 1 non

** *Administrateur disposant d'une expérience professionnelle internationale vécue dans un pays étranger supérieure à 3ans.*

IV.3- A quelle fréquence se réunit le CA ?

Mensuelle	1	Trimestrielle	1
Annuelle	1	Bi-annuelle	1
Autres(précisez)			

IV.4- Globalement d'après vous, quelle est l'activité prépondérante effective du CA ?

Activités	Case à cocher
Progéniteur : le conseil d'administration planifie la croissance à court et long terme de rentabilité des capitaux investis (gains et profits).	
Évaluateur : le conseil d'administration sélectionne et procède au remplacement des dirigeants, il assure leur succession en souplesse	
Planificateur : le conseil d'administration fixe et contrôle la réalisation des objectifs stratégiques afin d'assurer la stabilité et la croissance à long terme, il approuve les opérations de croissance externe.	
Arbitres : le conseil d'administration approuve comme le requiert la loi, les principales décisions et guide la société conformément aux statuts	
Protecteur : le conseil d'administration prend soin des actifs de la société dans l'intérêt à long terme des actionnaires.	

IV.5- Quelles sont les principales préoccupations de votre CA par ordre d'importance (du plus important au moins important) ?

CHAMPS D'INTERVENTION	SCORES
Rémunération des dirigeants et membres du CA	
Gestion courante	
Relation pouvoirs publics	
Problèmes sociaux de l'entreprise	
Succession de dirigeants	
Résultats financiers	
Planification stratégique	
Relations avec les actionnaires	
Relations avec les investisseurs institutionnels	
Opération de fusion et d'acquisition	
Opération de financement	

IV.6- Quel est le rôle du CA dans la nomination des principaux cadres ?

Dominant 1 Mineur 1 Aucun 1

Commentaires sur l'organisation du conseil d'administration :

.....
 ...

 ...

V - FONCTIONNEMENT INTERNE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

V.1- Le CA a-t-il établi par écrit sa propre charte ?

Oui 1 Non 1

V.2- Existe-t-il au sein du CA des comités ?

Oui 1 Non 1

V.3- Si oui
 Lesquels

.....

V.4- Le CA a-t-il établi par écrit les mandats de ces comités ?

Oui 1 Non 1

V.5- Le CA a-t-il établi des modalités bien définies et consignées pour faire régulièrement l'évaluation des travaux de ses comités ?

Oui 1 Non 1

V.6- Le CA a-t-il établi des modalités bien définies et consignées pour faire régulièrement :

Son auto évaluation Oui 1 Non 1

L'évaluation des administrateurs Oui 1 Non 1

V.7- A quelle fréquence, le Conseil d'Administration (CA) se préoccupe-t-il sans ambiguïté des questions suivantes ?

	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
Respect des règles légales, des réglementations et des statuts				
Représentation objectives des actionnaires				
Respect des droits des actionnaires minoritaires				
Respect du principe de collégialité des décisions prises				
Equité, loyauté et transparence vis-à-vis du dirigeant et des autres membres du CA				
Action dans l'intérêt social de l'entreprise (contribution à sa stratégie de développement en				

apportant une valeur ajoutée)				
Evaluation des travaux du Conseil				
Assiduité des administrateurs aux CA				
Observation du droit de réserve				

V.8- Que pensez-vous du niveau de communication à destination des administrateurs pour les thèmes suivants ?

	Insuffisante	Suffisante	Abondante
Les opérations d'acquisition et de cession			
Les opérations de croissance interne et de restructuration			
La situation financière de l'entreprise			
La situation de trésorerie de l'entreprise			
Les divers engagements de la société entraînant la responsabilité du CA ou non			

Commentaires sur le fonctionnement interne :

.....
...
.....

VI- DONNEES FINANCIERES

	2004	2005	2006	2007
Chiffre d'affaires				
Actif total				
Résultat net				
Capitaux propres				
Capital social				

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES	viii
LISTE DES ABREVIATIONS	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA GOUVERNANCE AU CAMEROUN	15
INTRODUCTION	16
I.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE	17
I.1.1. Importance et enjeu de la gouvernance	19
I.1.2. Les lois et règlements.....	21
I.1.3. Rôle des parties prenantes	27
I.1.4. Transparence et diffusion de l'information	27
I.2. ANALYSE JURIDIQUE DES ORGANES SOCIAUX	29
I.2.1. Conseil d'administration : instrument de discipline des dirigeants	31
I.2.1.1. Leviers de la fonction disciplinaire.....	32
I.2.1.1.1. Les modes de contrôle.....	32
I.2.1.1.2. Manœuvres du Conseil d'Administration.....	35
I.2.1.1.3. Information au sein du Conseil d'Administration	43
I.2.1.1.4. Réduction de l'intensité de conflit.....	44
I.2.1.1.5. Difficultés liées à l'exercice de la fonction disciplinaire	47
I.2.1.2. Déterminants génériques des caractéristiques du Conseil d'Administration.....	48
I.2.1.2.1. Taille et Composition	48
I.2.1.2.2. Mandats, nominations des administrateurs et mandataires sociaux.....	49
I.2.1.3. Responsabilités et pouvoirs des administrateurs	54
I.2.2. Assemblée Générale des Actionnaires	55
I.2.2.1. L'appropriation camerounaise de la propriété.....	56
I.2.2.1.1. Propriété collective et familiale	56
I.2.2.1.2. Propriété individuelle des biens comme résultat du travail fourni	57
I.2.2.2. Caractéristiques des assemblées d'actionnaires.....	58
I.2.2.2.1. Assemblée générale ordinaire	58
I.2.2.2.2. Assemblée générale extraordinaire.....	59
I.2.2.2.3. Assemblée spéciale	60
I.2.2.2.4. Assemblée mixte	60
I.2.2.3. Déroulement des assemblées d'actionnaires	61
I.2.2.3.1. Convocation des actionnaires et ordre du jour	61
I.2.2.3.2. Information des actionnaires.....	63
a) Information ponctuelle.....	64
b) Information permanente.....	64
c) Quérabilité de principe dans l'OHADA.....	65

d) Portabilité intermittente	65
I.2.2.3.3. Organisation de l'Assemblée Générale.....	65
I.2.2.3.4. Délibération de l'Assemblée Générale	67
I.2.2.4. Droits individuels de l'actionnaire.....	68
I.2.2.4.1. Droits sociaux de l'actionnaire.....	68
a) Droit d'être propriétaire de la société	68
b) Droit de prendre part aux décisions collectives	70
c) Droit d'action en justice et de contrôle	71
I.2.2.4.2. Droits financiers de l'actionnaire	72
a) Droits aux dividendes	72
b) Droit de transaction sur les actions.....	73
c) Droit de souscription à l'augmentation du capital	74
I.2.3. Commissaires aux comptes	75
I.2.3.1. Rôle et attributions du Commissaire aux comptes.....	75
I.2.3.2. Qualification, indépendance et probité du CAC.....	77
I.2.3.3. Processus de nomination.....	77
I.3. LES ORGANISATIONS CONCERNÉES PAR LA GOUVERNANCE	78
I.3.1. Les institutions publiques.....	79
I.3.1.1. Le Programme National de Gouvernance	79
I.3.1.1.1. Structure organisationnelle	79
I.3.1.1.2. Objectifs stratégiques	80
a) La gestion efficace et transparente	80
b) La participation effective des populations et la consolidation du partenariat entre le secteur public, le secteur privé et la société civile	81
c) L'Etat de droit et l'accès équitable à la justice à travers un système judiciaire efficace ...	81
I.3.1.2. La chambre des comptes.....	82
I.3.1.2.1. Organisation et fonctionnement	83
I.3.1.2.2. Missions	85
I.3.1.2.3. État des lieux de la Chambre des Comptes	85
I.3.1.3. Le Contrôle Supérieur de l'Etat.....	88
I.3.2. Les institutions privées.....	90
I.3.2.1. Le Groupement Interpatronal du Cameroun (GICAM)	90
I.3.2.1.1. Objet et missions.....	90
I.3.2.1.2. La structure fonctionnelle.....	91
a) L'organisation institutionnelle	91
b) L'organisation financière	92
I.3.2.1.3. Les difficultés liées à la promotion de la gouvernance.....	92
I.3.2.2. L'ordre National des Experts Comptable (ONECCA).....	93
I.3.2.2.1. Structure organisationnelle	94
I.3.2.2.2. Missions et activités	94
I.3.2.2.3. Difficultés	96
I.3.2.3. La société civile.....	96
CONCLUSION CHAPITRE	99
CHAPITRE II : APPROCHES THEORIQUES DE LA GOUVERNANCE	
D'ENTREPRISE, METHODOLOGIE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE 100	
INTRODUCTION.....	101
II.1. CADRE INSTITUTIONNEL	102
II.1.1. Approche de North	102
II.1.1.1. Emergence du contenu de la théorie de North.....	103
II.1.1.1.1. Idéologie : facteur explicatif du changement institutionnel	104

II.1.1.1.2. Rationalité limitée.....	107
II.1.1.1.3. Cadre institutionnel et gouvernement des entreprises	109
II.1.1.2. Evaluation critique de la théorie de North	111
II.1.1.2.1. Idéologie.....	112
II.1.1.2.2. Rationalité limitée.....	113
II.1.2. Les spécificités institutionnelles du Cameroun par rapport au modèle anglo-saxon et par rapport au modèle français.....	115
II.1.2.1. Modèles occidentaux de gouvernement des entreprises.....	115
II.1.2.1.1. Modèle Anglo-Saxon: Shareholder value.....	116
a) Shareholder value comme résultante de la Théorie de l'agence	117
b) Shareholder value.....	118
II.1.2.1.2. Modèle français de gouvernement des entreprises: orienté créanciers (banques)	120
a) Aperçu du capitalisme français	120
b) Evolution de la législation au profit des actionnaires	121
c) Géographie du capital et droit de vote	122
II.1.2.2. Analyse comparée des institutions camerounaises par rapport aux modèles anglo-saxon et français	124
II.1.2.2.1. Approche institutionnelle	125
II.1.2.2.2. Géographie du capital	128
II.1.2.2.3. Organisation et fonctionnement des organes de contrôle	129
a) Conseil d'administration.....	129
b) Nomination et rémunération	130
c) Indépendance des auditeurs externes.....	132
II.2. APPROCHE DES PARTIES PRENANTES.....	135
II.2.1. Aperçu de la théorie des parties prenantes	135
II.2.1.1. Fondements, Origines et Développements.....	136
II.2.1.2. Stakeholder value	138
II.2.2. Approche de Pigé	139
II.2.2.1. Délimitation des frontières de l'Organisation	139
II.2.2.2. Eléments nouveaux.....	140
II.2.3. Application au cas camerounais	141
II.2.3.1. Clients, Fournisseurs et Communauté locale	142
II.2.3.2. Cas des salariés saisonniers de l'ETIP.....	144
II.3. METHODOLOGIE ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE	146
II.3.1. Collecte des données.....	146
II.3.1.1. Collecte des données qualitatives	146
II.3.1.1.1. Données relatives aux faits.....	146
a) Les médias	146
b) Littérature et rapports	147
c) Les textes règlementaires.....	147
II.3.1.1.2. Les entretiens semi-directifs	147
a) Le but des entretiens.....	148
b) Procédures de conduite des entretiens	148
II.3.1.2. Sondage par questionnaire	149
II.3.1.2.1. But et instrument de l'enquête quantitative	149
II.3.1.2.2. Population cible, difficultés d'observation et choix de l'échantillon.....	150
a) Population cible.....	150
b) Difficultés de collecte.....	150
c) Taille de l'échantillon.....	152
II.3.1.2.3. Procédures de collecte.....	152
II.3.1.3. Traitement des données	153

II.3.1.3.1	Traitement des données qualitatives	153
a)	Traitement des données obtenues des journaux et des rapports.....	154
b)	Traitement des entretiens semi-directifs	154
II.3.1.3.2.	Traitement des données de l'enquête quantitative.....	154
II.3.2.	Propositions de recherche	155
II.3.2.1.	Modèle explicatif.....	156
II.3.2.2.	Propositions heuristiques	157
CONCLUSION CHAPITRE		161
CHAPITRE III : MECANISMES ET PRATIQUES DE GOUVERNANCE.....		162
INTRODUCTION.....		163
III.1. ETUDE DE CAS : FRUIT DE LA COLLECTE DES DONNEES.....		164
III.1.1.	Aperçu et Structure organisationnelle.....	166
III.1.1.1.	Description de l'activité de l'ETIP.....	166
III.1.1.2.	Environnement et cadre réglementaire	166
III.1.1.3.	Structure Organisationnelle	167
III.1.1.4.	Fonctionnement des structures de gouvernance	174
III.1.1.4.1.	Assemblée Générale	175
a)	Effectif des actionnaires.....	175
b)	Le fonctionnement de l'Assemblée Générale.....	177
III.1.1.4.2.	Direction Générale.....	180
a)	Organigramme	180
b)	Analyse des mandats et processus de nomination	182
c)	Faits managériaux	183
III.1.1.4.3.	Conseil d'Administration.....	186
a)	Composition du Conseil d'Administration.....	186
b)	Analyse des procès-verbaux du Conseil d'Administration de l'ETIP.....	188
c)	Nomination, rémunération et turnover des mandataires sociaux	190
III.1.1.4.4.	Activité du CAC	194
a)	Mission dans l'entreprise l'ETIP.....	194
b)	Organisation d'audit	195
c)	Limites inhérentes à l'audit et au fonctionnement des systèmes comptables et de contrôle interne	196
d)	Responsabilité des parties prenantes.....	197
e)	Analyse du rapport du CAC exercice 2009.....	198
f)	Difficultés rencontrées.....	203
g)	Mandat du CAC dans l'entreprise de l'ETIP et nomination.....	204
III.1.2.	Analyse des performances.....	205
III.1.2.1.	Le concept de performance : une notion envahissante aux racines profondes	205
III.1.2.1.1	L'approche financière	206
III.1.2.1.2.	L'approche non financière	207
III.1.2.2.	L'analyse des performances financières	208
III.1.2.2.1.	L'étude de la rentabilité	208
III.1.2.2.2.	L'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	210
III.1.2.3.	L'analyse des performances non financières.....	212
III.1.2.3.1.	Rémunération des employés.....	212
III.1.2.3.2.	Conditions de travail.....	214
a)	Adhésion au syndicat et mutuelle en entreprise	214
b)	Avancements et statut de l'employé	214
III.1.2.3.3.	Évolution des effectifs	215

III.1.2.3.4. Le contentieux comme facteur explicatif de la contre-performance des Organisations	218
III.1.3. Analyse des irrégularités constatées	220
III.1.3.1. Structure organisationnelle et fonctionnement.....	220
III.1.3.1.1. Confrontation des faits aux textes.....	220
III.1.3.1.2. Le rôle de l'environnement sociopolitique.....	224
III.1.3.2. Rémunération et mandats	225
III.1.3.3. Nominations.....	227
III.2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE PAR SONDAGE.....	229
III.2.1. Description de l'échantillon	229
III.2.2. Le fonctionnement des structures de gouvernance	231
III.2.2.1. Le concept de l'enracinement	231
III.2.2.1.1. Aperçu des variables composites de l'enracinement.....	231
III.2.2.1.2. Construction de la variable synthétique de l'enracinement	232
III.2.2.2. Analyse du fonctionnement des structures de gouvernance.....	234
III.2.2.2.1. Structure organisationnelle des entreprises	234
a) Ancienneté du DG et raison de sa longévité	234
b) Raisons du départ de l'ex-DG	235
c) Origine du DG avant sa nomination et participation du DG à la nomination des membres du CA.....	236
d) Enracinement et quelques caractéristiques managériales des entreprises.....	237
III.2.2.2.2. La géographie du capital	238
a) Nature de l'actionnariat	238
b) Concentration du capital.....	240
III.2.2.2.3. Le fonctionnement du conseil d'administration.....	242
a) Taille, structure statutaire et composition du Conseil d'Administration	243
b) Sensibilité des administrateurs à l'international	244
c) Fréquence des réunions, activités prépondérantes du CA	245
d) Rôle du CA dans la nomination des cadres.....	250
e) Caractéristiques internes des CA et ses comités.....	250
f) Communication des administrateurs.....	251
III.2.3. L'analyse de la performance des entreprises.....	251
III.2.3.1. Le concept de la performance	252
III.2.3.1.1. Les variables mesurant la performance.....	252
III.2.3.1.2. Analyse de la performance des entreprises de l'échantillon	254
III.2.3.2. Performance et structures de gouvernance.....	255
III.2.3.2.1. Enracinement et performance.....	255
III.2.3.2.2. Performance et autres paramètres de gouvernance	256
a) Sensibilité des administrateurs à l'international et performance	257
b) Performance selon la taille et la composition du conseil d'administration.....	257
c) Géographie du capital et performance	258
CONCLUSION CHAPITRE	260
CHAPITRE IV : VERS UN PROCESSUS DE CONTROLE ADAPTE AU CADRE	
INSTITUTIONNEL CAMEROUNAIS	263
INTRODUCTION.....	264
IV.1. LA PRIMAUTE DE LA COMPETENCE ET DE L'INDEPENDANCE DES	
ADMINISTRATEURS.....	265
IV.1.1. L'exigence de la compétence de l'administrateur comme gage d'efficacité	266

IV.1.2.	L'indépendance du conseil d'administration comme facteur d'efficacité du contrôle des dirigeants.	269
IV.1.2.1.	L'approche socio-psychologique comme facteur d'efficacité du conseil d'administration.....	270
IV.1.2.2.	Le processus au cœur de l'indépendance du conseil d'administration.....	273
IV.1.2.2.1.	Processus de sélection des administrateurs	274
IV.1.2.2.2.	Processus de prise de décision.....	276
IV.1.2.2.3.	Processus d'évaluation des travaux et du fonctionnement du conseil d'administration	281
IV.1.3.	Vers l'amélioration des conseils d'administration et du pouvoir des administrateurs	283
IV.1.3.1.	Le renforcement du pouvoir du conseil d'administration	283
IV.1.3.1.1.	Le processus de sélection des administrateurs	284
IV.1.3.1.2.	Le système d'information des administrateurs.....	286
IV.1.3.1.3.	L'impérative évaluation des travaux du conseil d'administration	287
IV.1.3.2.	Solution visant à améliorer les cadres institutionnels, légaux et réglementaires	289
IV.1.3.2.1.	Séparation fonction Président du conseil d'administration et Président de l'assemblée générale	289
IV.1.3.2.2.	Séparation fonction du commissaire aux comptes et de l'expert comptable	290
IV.1.3.2.3.	Application et Arrimage des textes à l'évolution de l'environnement.....	293
IV.2.	MODE DE NOMINATION DES DIRIGEANTS COMME GAGE D'EFFICACITE.....	296
IV.2.1.	Origines des dirigeants.....	297
IV.2.1.1.	Provenance des directeurs généraux.....	297
IV.2.1.2.	La provenance des présidents du conseil d'administration	298
IV.2.2.	L'identification des facteurs de blocage.....	299
IV.2.2.1.	Facteurs sociologiques.....	299
IV.2.2.1.1.	Pluralité d'ethnies : un handicap ?.....	300
IV.2.2.1.2.	Diversité culturelle : un frein aux meilleures pratiques ?.....	301
IV.2.2.2.	Facteurs politiques	303
IV.2.2.2.1.	Fonctionnement de l'administration au ralenti.....	303
IV.2.2.2.2.	Ambivalence et complexité du rôle du parti au pouvoir	304
IV.2.2.3.	Corruption : règles mafieuses de la soumission et de l'allégeance.....	305
IV.2.2.4.	Propositions de recommandations relatives au mode de nomination des dirigeants... 307	
IV.2.2.4.1.	Appel à candidature pour les directeurs généraux	307
IV.2.2.4.2.	Création d'un marché de dirigeants.....	308
IV.3.	NECESSITE DE RENFORCER LE CONTROLE INTERNE.....	309
IV.3.1.	Structure comptable comme condition préalable.....	311
IV.3.1.1.	Organisation comptable et efficacité de contrôle : place de l'information comptable	311
IV.3.1.1.1.	Mission instrumentale agréée : technicité et objectivité	312
IV.3.1.1.2.	Prise en compte des informations non comptables : dose de subjectivité	313
IV.3.1.1.3.	Asymétrie d'information : fiabilité limitée de l'information comptable et financière	314
IV.3.1.2.	Portée d'une bonne information comptable et financière	316
IV.3.1.2.1.	Rôle d'information de la comptabilité	316
IV.3.1.2.2.	Documents utilisés, système d'information comptable et efficacité de contrôle....	317
IV.3.1.2.3.	Vers une diversité des systèmes comptables.....	318
IV.3.2.	Adaptation du contrôle interne au contexte camerounais.....	319
IV.3.2.1.	Dynamique culturelle, adaptation culturelle et contrôle interne.....	320
IV.3.2.1.1.	Dynamique de l'arrimage culturel.....	321
IV.3.2.1.2.	Adaptation culturelle du contrôle interne.....	323
IV.3.2.2.	Environnement culturel camerounais et contrôle interne.....	325

IV.3.2.2.1. Approche culturelle camerounaise	326
IV.3.2.2.2. Inadéquation culturelle et contrôle interne.....	327
IV.3.2.3. Vers l'adaptation et l'amélioration du contrôle interne	328
IV.3.2.3.1. Spécificité culturelle dominante.....	328
IV.3.2.3.2. Recommandations d'adaptation et d'amélioration du contrôle interne.....	330
IV.3.3. Rattachement du contrôle interne au conseil d'administration	333
IV.3.3.1. Contrôle interne comme instrument d'information des administrateurs	333
IV.3.3.1.1. Contrôle interne, théories contractuelles et gouvernance d'entreprise.....	334
a) Théorie de l'agence et contrôle interne.....	334
b) Théorie de la dépendance envers les ressources et institution du contrôle interne	336
c) Théorie des coûts de transaction et contrôle interne	337
IV.3.3.1.2. Contrôle interne : outil de sécurisation de l'information financière en direction des administrateurs.....	338
IV.3.3.2. Contrôle interne : dispositifs de maîtrise des risques organisationnels.....	339
IV.3.3.2.1. Développement d'un système d'information efficace	340
IV.3.3.2.2. Mise en place d'un système d'autonomie et de responsabilité.....	340
IV.3.3.2.3. Décloisonnement du fonctionnement des structures internes et valorisation des compétences	341
CONCLUSION CHAPITRE	342
CONCLUSION GENERALE.....	344
BIBLIOGRAPHIE	356
ANNEXES.....	375
ANNEXES 1 : CORRESPONDANCES	375
ANNEXES 2 : PROTOCOLES D'ENTRETIEN	380
ANNEXES 3 : QUESTIONNAIRE.....	405
TABLE DES MATIERES	411
RESUMÉ.....	418
ABSTRACT	418

RESUMÉ

La qualité de contrôle des dirigeants est susceptible d'avoir un impact sur la réduction des scandales financiers. Une analyse fondée sur les théories contractuelles enrichie des travaux portant sur les théories des organisations et des parties prenantes permet de cerner trois sources d'efficacité de contrôle : la compétence, l'indépendance et le processus de nomination. La démarche analytique suivie a conduit à une étude de cas approfondie et une enquête auprès des entreprises. Il ressort des analyses effectuées que les mécanismes de contrôle sont défaillants ; et le comportement organisationnel des entreprises observées n'influence pas leur performance. Cette thèse a identifié les causes de défaillance et proposé des recommandations pratiques nécessaires à renouveler les fondements théoriques en matière de gouvernement d'entreprise.

Mots-clés : *gouvernement d'entreprise, efficacité de contrôle, compétence et indépendance des administrateurs, défaillance, théories contractuelles, Organisation.*

ABSTRACT

The quality of manager's control is likely to reduce financial controversies. An analysis based on both contract theories, organization theories, and theories of stakeholders allows us to identify three channels through which the efficiency of the control can be highlighted that is, expertise, independence and appointment process. The analytical approach is based on a case study and a survey of Cameroon firms. The results show that there are failures in control mechanism and that the organizational behavior of firms has no influence on their performances. This thesis has identified the causes of these failures and suggests some practical recommendations necessary to renew the theoretical foundations for corporate governance.

Key- Words: *Corporate governance, Control Efficiency, Expertise and Independence of Board Administrators, Failures, Contract theories, Organization.*